

# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

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

**TEMA: “La cadena de valor y su relación con la  
satisfacción de servicios, de la Cooperativa de  
Transporte de Pasajeros en Taxis “Las Américas”  
N°16 de la ciudad de Ambato, Provincia de  
Tungurahua”**

**Autora: Ana Gabriela Gavilanes Guevara**

**Tutor: Ing. MBA. Fernando Silva O.**

**AMBATO – ECUADOR  
DICIEMBRE 2014**



## **APROBACIÓN TUTOR**

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación sobre el tema “LA CADENA DE VALOR Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN DE SERVICIOS, DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN TAXIS “LAS AMÉRICAS” N°16 DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, desarrollado por la Srta. Ana Gabriela Gavilanes Guevara, para la obtención del Título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios CERTIFICO que dicho proyecto ha sido guiado y prolijamente revisado el mismo que responde a las normas establecidas en el reglamento de títulos y grados de la Facultad, por lo que considero que reúne los requisitos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador que el consejo de Tesis designe.

Ambato, Octubre del 2014

---

Ing. MBA. Fernando Silva O.

CI. 1802490548

**TUTOR**

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Yo, Ana Gabriela Gavilanes Guevara, con C.I. 1804631586, revelo que los criterios emitidos en el trabajo de graduación: “LA CADENA DE VALOR Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN DE SERVICIOS, DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN TAXIS “LAS AMÉRICAS” N°16 DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, es original, autentico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad de la autora, el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las normas de la Universidad.

Ambato, Diciembre del 2014.

---

Ana Gabriela Gavilanes Guevara

C.I 1804631586

**AUTORA**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

El Tribunal de Grado, aprueba el trabajo de graduación, sobre el tema: “LA CADENA DE VALOR Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN DE SERVICIOS, DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN TAXIS “LAS AMÉRICAS” N°16 DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, elaborado por Ana Gabriela Gavilanes Guevara la misma que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Diciembre del 2014

Para constancia firman

---

Dr. MBA Walter Jiménez S.

---

Dr. PHD. Mauricio Quisimalin

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, 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 líneas 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

---

**Autora**

Ana Gabriela Gavilanes Guevara

1804631586

## **DEDICATORIA**

*Con gratitud y Amor dedico este trabajo principalmente a Dios, por permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional con sus bendiciones y guía espiritual. A mis padres, por ser el pilar principal ya que me han brindado su incondicional apoyo y por demostrarme siempre su cariño, valores, constancia y dedicación.*

*A mi padre, por ser un guía de rectitud, responsabilidad esfuerzo y entrega al deber, valorando cada uno de los días con sabios consejos; A mi madre que con su paciencia, amor y ternura ha velado por mí en el arduo sendero para convertirme en una profesional. Siendo los principales protagonistas a quienes les brindo mi respeto, cariño y afecto.*

*Y de igual manera a mi familia y amigos por haber estado en los buenos y malos momentos, compartiendo experiencias que han formado mi carácter y han dejado huellas en mi vida.*

**Ana Gavilanes**

## **AGRADECIMIENTOS**

*Este trabajo de investigación es el resultado de un gran esfuerzo, es por ello que en primer lugar agradezco a Dios por haberme dado la vida y haberme guiado bajo sus senderos y brindarme de sabiduría, también un grato agradecimiento a mis padres que a lo largo de mi vida han apoyado y motivado mi formación académica creyendo en mí en todo momento por darme la oportunidad de cumplir con mis sueños.*

*Un afectuoso agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato y a todos los docentes, guías amigos y consejeros que me han ilustrado de conocimientos y ganas de luchar para continuar con respeto dedicación y constancia en el crecimiento profesional, gracias por su paciencia y enseñanza.*

*Y gracias a todas aquellas personas que se han involucrado en mi vida a lo largo de la carrera, en las que hemos vivido experiencias que ha formado parte de mi vida.*

**Ana Gavilanes**

## ÍNDICE GENERAL

### PAGINAS PRELIMINARES

APROBACIÓN TUTOR .....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTOS .....	vii
ÍNDICE GENERAL .....	viii
ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN .....	xi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xv
EXECUTIVE SUMMARY.....	xvi
KEY WORDS: .....	xvi
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.....	14
1.2.3. La prognosis .....	15
1.2.4. Delimitación .....	17
1.2.5. Formulación del problema.....	18
1.2.6. Interrogantes o preguntas directrices.....	18
1.3. Justificación.....	18
1.4. Objetivos.....	20



## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1.	Antecedentes.....	21
2.2.	Fundamentación Filosófica .....	24
2.3.	Fundamentación legal.....	27
2.4.	Categorías Fundamentales.....	29
2.5.	Desarrollo de categorías .....	32
2.6.	Hipótesis.....	65
2.7.	Señalamiento de las variables de hipótesis.....	65

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

3.1.	Enfoque de la investigación.....	66
3.2.	Modalidad de la investigación.....	67
3.3.	Nivel o tipo de investigación.....	67
3.4.	Población y muestra .....	68
3.4.1.	Población y Muestra .....	68
3.5.	Matriz de la operacionalización de las variables.....	70
3.6.	Técnicas e Instrumentos .....	74
3.7.	Plan de Recolección de Información.....	74
3.8.	Procesamiento y Análisis de la Información .....	75

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

4.1.	Análisis de los resultados .....	76
4.1.1.	Encuesta aplicada a los Clientes Internos.....	76
4.2.	Verificación de la Hipótesis .....	98
4.2.1.	Métodos estadísticos.....	98
4.2.2.	Determinación del nivel de significación.....	99

4.2.2.1.	Elección de la prueba estadística.....	99
4.2.2.2.	Preguntas que comprueban la hipótesis .....	99
4.2.2.3.	Calculo de las Frecuencias Observadas .....	100
4.2.2.4.	Zona de aceptación o rechazo .....	102
4.2.2.5.	Interpretación .....	102

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1.	Conclusiones.....	104
5.2.	Recomendaciones.....	105

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

6.1.	Datos Informativos .....	107
6.2.	Antecedentes de la propuesta .....	108
6.3.	Justificación.....	108
6.4.	Objetivo General: .....	109
6.5.	Análisis de Factibilidad .....	109
6.6.	Fundamentación .....	110
6.7.	Metodología: Modelo Operativo .....	128
6.8.	Administración De La Propuesta.....	192
6.9.	Plan De Monitoreo y Evaluación De La Propuesta.....	192
	Bibliografía .....	193
	Biografía Libros Electrónicos .....	195

## ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1: Límites de Velocidad .....	4
Ilustración 2: Tarifas del Taxímetro en Ambato .....	5
Ilustración 3: Siniestros de Enero a Mayo 2014 .....	6
Ilustración 4: Accidentes desde 2007-2013 .....	6
Ilustración 5: Accidentabilidad por provincias .....	8
Ilustración 6: Análisis Crítico .....	14
Ilustración 7: Croquis .....	17
Ilustración 8: Categorización de las variables.....	29
Ilustración 9: V. Independiente .....	30
Ilustración 10: V. Dependiente .....	31
Ilustración 11: Proceso de Marketing .....	34
Ilustración 12: Interacción con el cliente y diseño del proceso .....	38
Ilustración 13: proceso de lanzamiento de producto.....	39
Ilustración 14: Producción de los servicios.....	40
Ilustración 15: cadena de valor .....	44
Ilustración 16: Modelo de servicio.....	50
Ilustración 17: Limitaciones del modelo de servicio .....	51
Ilustración 18: satisfacción del servicio para fidelizar .....	55
Ilustración 19: Satisfacción.....	62
Ilustración 20: Variables de la satisfacción.....	62
Ilustración 21: Satisfacción del servicio .....	77
Ilustración 22: La cadena de valor .....	78
Ilustración 23: Manejo de situación .....	79
Ilustración 24: Aplicación de los dispositivos .....	80
Ilustración 25: Actitud del conductor.....	81
Ilustración 26: Aspectos del servicio .....	82
Ilustración 27: Víctima de asalto.....	83
Ilustración 28: Proceso del servicio .....	84
Ilustración 29: Remuneración adecuada .....	85

Ilustración 30: Aspectos a mejorar.....	86
Ilustración 31: Satisfacción del servicio .....	88
Ilustración 32: Cadena de valor.....	89
Ilustración 33: Manejo situación incomoda .....	90
Ilustración 34: Dispositivos tecnológicos .....	91
Ilustración 35: Actitud del conductor.....	92
Ilustración 36: Expectativas del servicio.....	93
Ilustración 37: Acciones ante un asalto.....	94
Ilustración 38: Aspectos a mejorar.....	95
Ilustración 39: Medios de comunicación .....	96
Ilustración 40: Medios de transporte.....	97
Ilustración 41: Representación gráfica del Chi cuadrado .....	103
Ilustración 42: cadena de valor .....	120
Ilustración 43: Organigrama estructural.....	137
Ilustración 44: Propuesta Organigrama estructural.....	138
Ilustración 45: Fuerza de Porter de la Cooperativa de Taxis “Las Américas” .....	154
Ilustración 46: Fuerza de Porter de la Cooperativa de Taxis las “Américas” .....	155

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Plan de acción .....	11
Tabla 2: Segmentación.....	68
Tabla 3: Crecimiento Poblacional.....	69
Tabla 4: Variable dependiente: cadena de valor .....	70
Tabla 5: Variable independiente: satisfacción del servicio.....	71
Tabla 6: Cuadro e recolección de información .....	74
Tabla 7: Plan de recolección de información.....	74
Tabla 8: Satisfacción del servicio .....	77
Tabla 9: La cadena de valor .....	78
Tabla 10: Manejo de situación .....	79
Tabla 11: Aplicación de los dispositivos .....	80
Tabla 12: Actitud del conductor.....	81
Tabla 13: Aspectos del servicio .....	82
Tabla 14: Víctima de asalto.....	83
Tabla 15: Proceso del servicio .....	84
Tabla 16: Remuneración adecuada .....	85
Tabla 17: Aspectos a mejorar.....	86
Tabla 18: Satisfacción del servicio .....	88
Tabla 19: Cadena de valor.....	89
Tabla 20: Manejo situación incomoda .....	90
Tabla 21: Dispositivos tecnológicos .....	91
Tabla 22: Actitud del conductor.....	92
Tabla 23: Expectativas del servicio.....	93
Tabla 24: Acciones ante un asalto.....	94
Tabla 25: Aspectos a mejorar.....	95
Tabla 26: Medios de comunicación .....	96
Tabla 27: Medios de transporte.....	97
Tabla 28: Satisfacción del servicio .....	99
Tabla 29: Cadena de valor.....	100

Tabla 30: Frecuencia observadas .....	100
Tabla 31: Frecuencias esperadas .....	100
Tabla 32: Chi cuadrado .....	101
Tabla 33: Modelo Operativo .....	129
Tabla 34: Análisis de PEST - Sectorial.....	152
Tabla 36: Análisis DAFO.....	175
Tabla 37: Definición del negocio.....	176
Tabla 38: Factores claves de éxito .....	176
Tabla 39: Matriz de competitividad .....	177
Tabla 40: Indicadores .....	178
Tabla 41: Mapa estratégico .....	182
Tabla 42: Modelo de Seguimiento .....	189

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El desarrollo del tema de tesis de grado denominado “La Cadena de valor y su relación con la satisfacción de servicios, de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxis “Las Américas” N°16 de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua”, se planteó el análisis del mismo debido a la problemática que ha existido en el servicio público, es especial de los taxis.

Para la elaboración de la presente investigación se considera que para dar una mejor estabilidad y rentabilidad a la cooperativa se establece un Modelo de Gestión Estratégica Institucional con el mismo que se plantea resolver la problemática, la misma que se genera por tener una cultura en el que no existe el respeto mutuo, permitiendo a la misma establecer parámetros en la que tengan una guía para brindar de una mejor manera el servicio, mejorando el clima laboral en el que se desenvuelven.

La actividad debe enfocarse a que las autoridades que integran esta cooperativa y sus socios debe conocer los lineamientos que tiene la misma con el fin de tomar las mejores decisiones para mejor económicamente y culturalmente cada socio, es decir los fines es usar los recursos económicos de la mejor manera posible a través de los conocimientos previos de un plan para poner en práctica con el fin de satisfacer a los clientes.

El tema de investigación tiene como propuesta un Modelo de Gestión Estratégica Institucional este modelo sirve como guía ya que se plasma, el proceso para brindar el servicio, misión, visión, análisis internos y externos, se definen estrategias e indicadores que permitan visualizar las mejoras que tendrá al implementar la propuesta, con las que se pretende alcanzar los objetivos planteados.

### **PALABRAS CLAVES:**

Cadena de Valor, Satisfacción de clientes, Mejora continua, Evaluación de procesos, Estrategia competitiva, Indicadores de gestión

## **EXECUTIVE SUMMARY**

The development of the theme of thesis entitled "The value chain and its relationship with satisfaction of services, of the Cooperative Passenger Transportation in Taxis "Las Americas" N° 16 of Ambato city, Tungurahua Province, the analysis of it was raised because of the problematic that has existed in public transportation, in especial about taxis.

For the elaboration of the following research with the aim of giving a better stability and profitability to the Cooperative, is necessary to establish an Institutional Strategic Plan, which solves the problematic raised, it was generated by the inexistence of mutual respect.

The strategic plan will allow the establishment of parameters which will provide a guide to provide a better way of service as well as improving the environment working in which they operate.

The activity must focus in two main characters of the cooperative: the authorities and partners, these characters should know the guidelines that the cooperative has with the objective of taking better decisions to get an economic and cultural improvement for the cooperative and the partners. The aim is to use the economic resources in the best possible way through the previous knowledge of a plan to put into practice in order to satisfy the customers as well as the creation of a harmonious environment.

The research theme has as proposal an Institutional Strategic Plan, it serves as a guide because it reflects the process to provide service, mission, vision, internal and external analysis, it also defines strategies and indicators that allows displaying the improvements that will have with the implementation of the proposal, and the strategic plan in which the keys strategies that aims to achieve the objectives are defined.

### **KEY WORDS:**

Value Chain, satisfaction with consumer, Continuous improvement, process evaluation, Competitive Strategy, Management Indicators



## INTRODUCCIÓN

La investigación sobre: “La Cadena de valor y su relación con la satisfacción de servicios, de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxis “Las Américas” N°16 De La Ciudad De Ambato, Provincia De Tungurahua”, contiene los siguientes capítulos:

**Capítulo 1.** En este capítulo, se identifica y se plantea el problema, se realiza la contextualización en el sentido macro, meso y micro, se efectúa el análisis crítico, la prognosis, se detalla la formulación del problema, interrogantes (sub-problemas), delimitación del objeto de investigación, justificación, objetivos general y específicos, con los cuales se sustenta la investigación en esta parte del desarrollo.

**Capítulo 2.** La conceptualización y la definición de las categorías de las variables de detalla con el marco teórico, luego se mencionan los antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, fundamentación legal, categorías fundamentales, hipótesis, señalamiento de las variables.

**Capítulo 3.** Se detalla la Metodología que contiene; modalidad básica de la investigación, nivel o tipo de investigación, población, operacionalización de las variables, plan de recolección de información, plan de procesamiento de la información.

**Capítulo 4.** Se detalla la descripción de los resultados de la investigación, para lo cual se registran tablas e ilustraciones con el respectivo análisis, se procede a la verificación de la hipótesis y su interpretación que sirve para cumplir con los objetivos planteados.

**Capítulo 5.** Se realizan las conclusiones y recomendaciones que aportan a la comprensión del tema.

**Capítulo 6.** Se plantea la propuesta de un Modelo de Gestión Estratégica Institucional como forma para mejorar la problemática planteada.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. Tema**

La cadena de valor y su relación con la satisfacción de servicios, de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxis “Las Américas” N°16 de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.

#### **1.2. Planteamiento Del Problema**

La cadena de valor se relaciona con los bajos índices de la satisfacción del servicio de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxis “Las Américas” N°16 de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.

##### **1.2.1. Contextualización**

Las empresas de servicios famosas comprenden un vínculo con los clientes internos y externos, es por ello que en la Cadena de Valor, prevalecen los primordiales elementos que deben estar en el control de la calidad de servicios. La cadena de Valor es de fundamental importancia y en el **Ecuador**, el gobierno ha considerado de gran relevancia el tema es por ello la implementación de un programa de

mejoramiento de la valor pública donde desea incrementar la accesibilidad a los servicios públicos, disminuyendo tiempos, incrementó la eficacia en los servicios, entre otros aspectos. Es por ello que empresas pertenecientes al gobierno han trabajado conjuntamente con organizaciones correspondientes para brindar un servicio de calidad, por ello la revista que circula dentro del país, en calidad de director la revista objeta (**Rosero Aguirre, 2013, pág. 4**):

La Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total se ha mantenido fiel a sus objetivos de promover y difundir las prácticas de mejora continua de la Calidad de los productos y servicios, en las empresas ecuatorianas pequeñas, medianas y grandes que buscan mejorar su competitividad en un mundo cada vez más globalizado.

Es por ello la aplicabilidad de cadenas de valor en la que se encuentran aspectos diversos como son actitudes, que han sido optadas por los Gobiernos Seccionales pertenecientes a cada Provincia del Ecuador con el fin de buscar mejorar la calidad de atención a la ciudadanía en el mostrador público.

La cadena de valor para satisfacción de los servicios, ha sido considerado por el Gobierno Central, y que conjuntamente trabajando con los organismos correspondientes a nivel ecuatoriano, se ha enfocado en el transporte público siendo uno de los temas la seguridad donde han desarrollado el proyecto botones de seguridad y ante lo expuesto la revista online, (**Ecuador al día, 2013, pág. A12**) menciona : *“El proyecto Transporte Seguro, presentado por la Agencia Nacional de Tránsito, implementó, cámaras de video vigilancia conectadas al ECU-911 y botones de pánico. Mejorando la planificación, control, y valor del transporte público y contribuir a la seguridad ciudadana”* Los botones de seguridad permitirán generar confianza de utilizar un taxi beneficiando a los conductores y usuarios, estos kits han sido colocados en unidades de transporte público (buses y taxis legalizados) la implementación de este kit lo realiza la Agencia Nacional de Tránsito el mismo que no tuvo costo y fue implementado en 17 mil buses y 38 mil taxis a nivel nacional, este kit cuenta con 2 cámaras y 3 botones de pánico localizados estratégicamente dentro de los vehículos, con el fin de que el conductor y usuarios puedan activarlos y así ECU-911 grabará lo que transmite las cámaras en imagen y audio.

De la misma manera La Agencia Nacional de Tránsito, maneja otros temas mediante la aplicación de la cadena de valor en la satisfacción de servicios considerando la seguridad ante la sociedad con el proyecto los límites de velocidad en el que varían dependiendo el tipo de automotor y su finalidad, es por ello que la siguiente ilustración muestra claramente el límite de velocidad máximo para el transporte público a más de ello la velocidad varía dependiendo el tipo de vía, las cuales son (la urbana, la perimetral, las rectas en carreteras y las curvas en carreteras), ilustrando claramente en la imagen siguiente:

### Ilustración 1: Límites de Velocidad

#### 2.- Para vehículos de transporte público de Pasajeros:

Tipo de vía	Límite máximo	Rango moderado	Fuera del rango moderado
Urbana	40 Km/h	>40 Km/h - <50 Km/h	>50 Km/h
Perimetral	70 Km/h	>70 Km/h - <100 Km/h	> 100 Km/h
Rectas en carreteras	90 Km/h	>90 Km/h - <115 Km/h	> 115 Km/h
Curvas en carreteras	50 Km/h	>50 Km/h - <65 Km/h	> 65 Km/h

**Elaborado por:** Agencia Nacional de Tránsito (2011)

**Fuente:** Página Oficial de la Agencia Nacional de Tránsito

El Gobierno conjuntamente con la Agencia Nacional de Tránsito también ha considerado dentro del tema de estudio que es la Cadena de valor en la satisfacción del servicio el que se dio a elaborar el proyecto costo por Kilometraje o conocido como “Taxímetros” que su uso obligatorio en Tungurahua comienza el 7 de junio del 2011 y con la finalidad de que el cliente pague un precio justo por el servicio recibido, ante lo expuesto existe una diversidad de problemas ya que el uso del mismo no tiene aplicabilidad, es por ello que existe un link en la página oficial de ANT para realizar las denuncias a través del internet, aunque existe la obligación por parte de los conductores de los taxis, hacer uso del dispositivo taxímetro en cada carrera, no se cumple a totalidad este reglamento, es por ello que existen quejas y

molestias por parte del cliente, pese a que existe sanciones hacia los conductores que no hacen uso de dispositivo. Ante ello ídem (**Ecuador al día, 2013, pág. A13**) menciona que:

Todos los taxis convencionales y ejecutivos a nivel nacional deberán obligatoriamente usar el taxímetro y los usuarios exigir su encendido al inicio de la carrera. Así lo recordó hoy la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) y añadió que las tarifas se mantienen como se ilustran en la imagen siguiente:

**Ilustración 2: Tarifas del Taxímetro en Ambato**

CUADRO TARIFARIO DEL USO DEL TAXÍMETRO EN LA CIUDAD DE AMBATO		
TARIFA POR:	VALOR EN DÓLARES	HORARIO
ARRANQUE	0.35	DIURNO
ARRANQUE	0.40	NOCTURNO
KM RECORRIDO	0.26	DIURNO
KM RECORRIDO	0.30	NOCTURNO
MINUTO DE ESPERA	0.06	DIURNO
MINUTO DE ESPERA	0.06	NOCTURNO
CARRERA MÍNIMA	1.00	DIURNO
CARRERA MÍNIMA	1.10	NOCTURNO

\* Horario nocturno comprende de 22H00 hasta 05H00

**Elaborado por:** Agencia Nacional de Transito

**Fuente:** Diario los Andes

Una vez establecido una serie de actividades para mejorar la satisfacción del servicio en el sector transporte público, en los taxis, se ha desarrollado un control de cada uno de sus aspectos, uno de ellos es de la velocidad siendo la causa de los accidentes, es por ello que La Agencia Nacional de Transito ha trabajado constantemente a nivel nacional para corroborar la aplicación de las nuevas leyes con el objetivo de disminuir los índices de accidentes por la causa de diferentes siniestros, a continuación se puede apreciar una ilustración la misma que permitirá conocer los accidentes y la causa por las que se suscitaron, se puede detectar que por velocidad desde el mes de enero a febrero a disminuido, aunque sigue existiendo varios accidentes:

### Ilustración 3: Siniestros de Enero a Mayo 2014

Causas probables	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Total 5ms	Porcentaje
Caso Fortuito	45	21	36	54	55	211	1,32
Calzada resvaliza	3	2	9	0	6	20	0,12
Cansancio al conducir	6	0	0	0	9	15	0,09
Causa desconocida	248	58	65	379	644	1394	8,69
Daños mecanicos	20	17	31	16	37	121	0,75
Embriaguez del conductor	192	199	239	197	245	1072	6,68
Embriaguez del peaton	2	2	6	5	1	16	0,10
Encandilamiento	2	0	1	0	3	6	0,04
Exceso de peso y volumen	2	0	0	0	8	10	0,06
Exceso de velocidad	193	215	246	375	283	1312	8,18
Factores Climaticos	38	14	50	20	43	165	1,03
Fallas de iluminacion	2	0	0	0	0	2	0,01
Impericia e imprudencia del conductor	1321	1457	1990	1736	1467	7971	49,69
Imprudencia del peaton	179	157	185	206	155	882	5,50
Invadir carril	151	0	30	149	168	498	3,10
Mal estacionamiento	5	7	2	1	10	25	0,16
Mal estado de la via	21	8	11	9	21	70	0,44
Mal rebasamiento	47	59	69	51	66	292	1,82
No respecta las señales de transito	248	286	238	219	333	1324	8,25
Obstaculos en la via	2	0	1	0	12	15	0,09
Otras causas	73	284	63	118	33	571	3,56
Salida de animales a la via	12	2	3	9	25	51	0,32
<b>Total</b>	<b>2812</b>	<b>2788</b>	<b>3275</b>	<b>3544</b>	<b>3624</b>	<b>16043</b>	<b>100,00</b>

**Elaborado por:** Ant, Dep. Quito (12/06/2014)

**Fuente:** Agencia Nacional de Transito

De la misma manera se considera datos anteriores, para conocer el resultado de la gestión con aplicabilidad en el transporte público en relación a la velocidad.

### Ilustración 4: Accidentes desde 2007-2013

Causa	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Experiencia/inexperiencia el conduc	-	-	-	13088	11203	11397	12380
Exceso de velocidad	-	-	-	3685	3518	1911	-
Embriaguez	-	-	-	2633	2437	2134	-
Invadir carril	-	-	-	1640	2201	1768	-
Inprudencia de involucrados	-	-	-	1251	2130	1795	-
no respetan señalizacion	-	-	-	856	1512	1195	-
otras causas	-	-	-	2435	1625	3642	-
<b>TOTAL DE ACCIDENTES</b>	<b>19598</b>	<b>19665</b>	<b>21528</b>	<b>25588</b>	<b>24625</b>	<b>23842</b>	<b>24759</b>

**Elaborado por:** Ecuador Vial.

**Fuente:** <http://www.ecuador-vial.com/wp-content/uploads/2013/07/SINIESTRALIDAD-DE-TRANSITO-EN-EL-ECUADOR1.pdf>

Los controles que se han establecido mediante el control de velocidad han tenido un impacto positivo debido a que los índices de accidentes por exceso de velocidad se van disminuyendo continuamente al transcurrir el tiempo aunque en el 2013 se incrementó casi 1000 accidentes más en relación al 2012, en el año 2014 de enero a mayo por exceso de velocidad ha ocurrido 1.312 accidentes, que representa el 5.3% en relación a los accidentes del 2013, donde se puede apreciar que existe el control y la concientización de los conductores siendo esto el resultado de la implementación de la cadena de valor de servicios tenga efectividad.

La cadena de valor en satisfacción del servicio ha tenido aplicabilidad en la Provincia de **Tungurahua** ya que el Gobierno conjuntamente con La Agencia Nacional de Transito en el sector de Transporte público dando relevancia a temas como la seguridad y el taxímetro uno de los gremios perteneciente al cambio es el de Unión de Taxis de la Provincia de Tungurahua al que pertenecen 55 cooperativas de taxis registradas legalmente y con un total de 2399 unidades de taxis, los mismos en que se han implementado los taxímetros, autoridades correspondientes han realizado controles para dar aplicabilidad a la Cadena de valor en la satisfacción de servicio en relación al tema de seguridad ciudadana, y el taxímetro aunque existe varias personas que acatan las nuevas leyes, hay que considerar que un gran porcentaje se encuentra inconforme con lo resuelto y no trabaja continuamente con lo dispuesto por el Gobierno Central, es por ello que las constantes multas y sanciones al no trabajar con el taxímetro, o con la velocidad exigida, para ello existe disposiciones el que realicen este tipo de contravención al no usar el taxímetro tendrá una multa del 15% del salario y la reducción de 4.5 puntos a la licencia. Y las sanciones de la contravención de la velocidad será dependiendo en la velocidad y el lugar para todos los conductores, además es necesario conocer que el servicio que se presta desde Ambato a otros lugares alejados como los cantones o provincias los taxímetros no generan uso, y existirá la negociación verbal del costo de las carreras entre las dos partes.

Puesto que el tema de la velocidad es un tema alarmante se ha tomado las medidas respectivas para la disminución de accidentes por ello que las autoridades competentes han tomado medidas de control en cada una de las provincias de Ecuador generando los siguientes resultados:

#### **Ilustración 5: Accidentabilidad por provincias**

<b>PROVINCIAS</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
AZUAY	157,67	151,96	137,09
BOLIVAR	114,80	98,10	95,00
CAÑAR	115,77	113,63	114,88
CARCHI	105,39	110,72	151,66
CHIMBORAZO	173,23	140,81	131,46
COTOPAXI	142,47	128,00	119,65
EL ORO	92,50	87,47	98,82
ESMERALDAS	63,44	56,98	66,77
GALÁPAGOS	131,36	94,07	87,96
GUAYAS	243,02	228,39	239,21
IMBABURA	163,18	159,08	183,00
LOJA	125,52	145,99	159,09
LOS RIOS	114,46	95,27	123,65
MANABI	91,03	94,76	81,04
MORONA SANTIAGO	94,67	71,09	80,89
NAPO	153,34	160,71	124,83
ORELLANA	79,83	89,58	121,31
PASTAZA	189,66	222,34	139,59
PICHINCHA	209,67	198,13	142,62
SANTA ELENA	89,24	92,27	136,41
SANTO DOMINGO	205,86	170,70	212,08
SUCUMBIOS	62,33	91,90	141,44
TUNGURAHUA	226,89	221,05	182,93
ZAMORA CHINCHIPE	159,67	114,67	139,76

**Elaborado por:** Agencia Nacional de Tránsito

**Fuente:** Agencia Nacional de Tránsito, Comisión de Transito del Ecuador, INEC

La tabla muestra la tasa de accidentabilidad por provincia (x/100 mil habitantes) en la que se puede evidenciar, que el índice de accidentes en la provincia de Tungurahua ha



ido disminuyendo notablemente gracias a las diferentes actividades que ha desarrollado la Agencia Nacional de Tránsito con el tema principal de la velocidad donde se han implementado controles en las diferentes ciudades, también se desarrolla el programa vive la vida con educación vial donde se implementará a partir del 23 de junio del 2014 en las diferentes instituciones educativas de la ciudad de Ambato con el fin de lograr la disminución de accidentes y tasa de mortalidad por causa del mismo en el que dan a conocer las leyes, y normas de tránsito, evitando los accidentes, pérdida de vida y lesiones para cuidar la vida de los conductores y peatones.

La Unión de Taxistas en Tungurahua se encuentra conformada por 55 cooperativas residentes en Ambato entre las cual se encuentra el gremio de **La Cooperativa Las Américas N°16** que posee una trayectoria de 49 años de servicio a la comunidad registrada legalmente, la misma que se encuentra conformada por 50 socios, y que en su dirección está el Sr. Presidente Mario Reinoso, la localización se encuentra (Av. 12 de Noviembre y Tomas Sevilla).

La misma que ha sido involucrada en las diferentes gestiones del gobierno en la cadena de valor que busca la satisfacción de servicios, la misma que ha tenido aplicabilidad en mencionado gremio, pero que aún necesita trabajar en diversos temas debido a que cumple con la función de transportar a los pasajeros como actividad sin valor agregado, y dejando a un lado la satisfacción del cliente, debido a que no se pueden convertir en clientes leales ya que el uso se da según las actividades de cada persona. Por ello la aplicación de la cadena de valor en relación a la satisfacción del servicio busca que el gremio brinde un servicio de calidad total en el transporte público. Buscando primordialmente la satisfacción de los clientes internos y externos de la organización.

La información que posee la organización es solo la perteneciente a los socios respectivamente con cada uno de los requisitos indispensables para la renovación de

su funcionalidad en cada año, no se ha contabilizado la cantidad de accidentes que tiene en el historial de años que presta el servicio, pero si se ha brindado ayuda a cada uno de los socios que ha sufrido un accidente. Hay que considerar que la cooperativa cuenta con un plan operativo dentro en el que cada año van mejorando, pero que solo involucra a los clientes internos y no trabajan en funcionalidad con los clientes externos. El siguiente plan operativo pertenece a la Cooperativa de transportes en taxis “Las Américas” N. 16, en el que consta de las estrategias, actividades, cronograma, recursos, responsables, indicadores e instrumentos de verificación

**Tabla 1: Plan de acción**

Estrategias	Actividades primarias	Actividades, concretas ¿cómo?	Cronograma												Recursos	Responsables	Indicadores (cuantificables o medibles en el tiempo)	Instrumentos para la verificación	
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre					
Se realizara las convocatorias respectivas a través de secretaria incluyendo el orden del día a tratarse para la sesión de consejo de administración	Sesiones	Evaluación, planificación y resoluciones														Económico bajo presupuesto	Consejo de administración	Informes quincenales	Libro de actas Consejo de Administración
	Sesiones	Control de las actividades económicas de la cooperativa														Económico bajo presupuesto	Consejo de vigilancia	Informes trimestrales	Libro de actas consejo de vigilancia
	Sesiones	Planificación y organización del aniversario de la cooperativa														Económico bajo presupuesto	Consejo de Administración	Informe de gerencia	Instrumentos justificativos del gasto
	Adquisición de muebles modulares	Cotización con tres proformas para resolver dicha compra														Económico bajo presupuesto	Consejo de administración	Informe de gerencia	Instrumentos justificativos del gasto

**Elaborado por:** Consejo de Administracion de la Cooperativa (2014)

Contratación de profesionales que nos asistan en el asesoramiento necesario en las diferentes áreas que se requiera	Asesoramiento legal, administrativo y financiero	Elaboración del Balance económico de la cooperativa											Económico bajo presupuesto	Contador, consejo de vigilancia y gerente	Informe de consejo de vigilancia	Aprobación en asamblea general SEPS
	Impresión de los estatutos y reglamento interno	Cotización con tres proformas y resolución de la imprenta a realizar dicha actividad											Económico bajo presupuesto	Consejo de Administración	Adecuación a la Ley económica popular y solidaria	Ejemplares e instrumentos justificativos de gastos
Convenios con instituciones calificadas para impartir talleres, cursos, conferencias y seminarios, para ampliar y actualizar el conocimiento de los socios	Capacitación	Seleccionar la institución que nos capacitará del tema que se haya elegido											Humano, económico y bajo presupuesto	Comisión de educación	Informe de la comisión de educación	Control de asistencia y evaluación de conocimiento

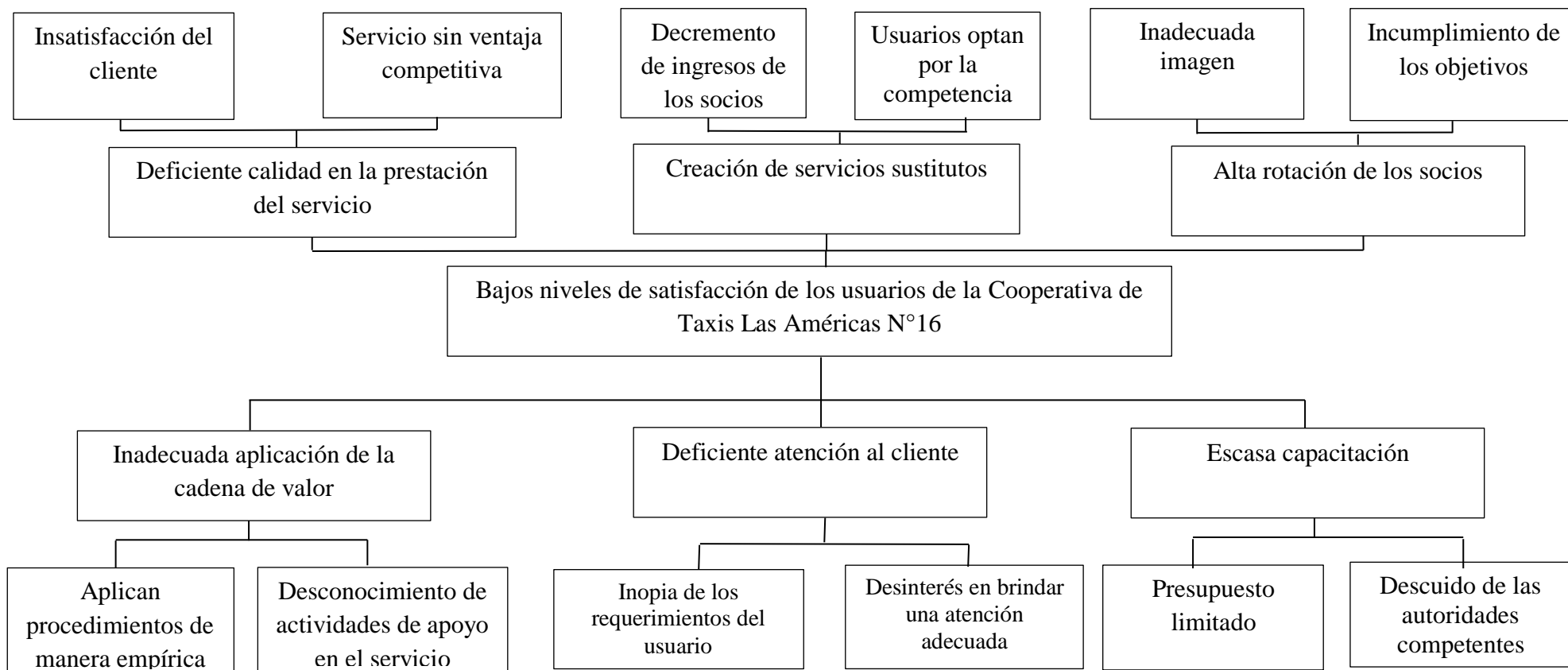
**Elaborado por:** Consejo de Administración de la Cooperativa (2014)

Dentro del presupuesto designar un rubro económico para el mantenimiento de las instalaciones de la institución	Contratación de mano de obra	Remodelación y pintura de la sede												Económico bajo presupuesto	Consejo de Administración	Firma de contrato de la obra	Fiscalización del consejo de vigilancia
Realizar un plan de ayudas para los socios, esposas, e hijos que abarquen temas relacionados con: salud, accidentes de tránsito, mortuoria y casos especiales	Ayudar solidariamente a los socios	Comprobar los justificativos para aprobar la ayuda correspondiente												Aporte individual de los socios y presupuesto de la cooperativa	Consejo de administración	Informes	Instrumentos justificativos de gastos

**Elaborado por:** Consejo de Administración de la Cooperativa (2014)

### 1.2.2. Análisis Crítico

**Ilustración 6: Análisis Crítico**



**Fuente:** Observaciones

**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

El transporte público de taxis en el cual se encuentra inmersa la cooperativa las Américas cumple con la función de transportar a las personas, es decir apenas brindan el servicio para colmar la necesidad de transportarse debido a que se manejan de forma empírica y el desconocimiento de las actividades de apoyo de servicio han generado una inadecuada aplicación de la cadena de valor que ha generado bajos niveles de satisfacción en los usuarios de taxis, este a su vez ha generado que exista una deficiente calidad en la presentación del servicio, que a su vez implica que exista insatisfacción en el cliente, y que se brinde un servicio sin ventaja competitiva.

Como también es conocido la inopia de los requerimientos de los usuarios y el desinterés en brindar una atención adecuada, ha sido causas para generar una deficiente atención al cliente, que a su vez forma parte de problema que es los bajos niveles de satisfacción de usuarios de la cooperativa, que a su vez genera efectos como la creación de servicios sustitutos que a su vez serán motivo para el decremento de ingresos de los socios y que los usuarios opten por la competencia.

Otra de las causas es el presupuesto limitado y el descuido por las autoridades competentes que ha generado que en la cooperativa exista una escasa capacitación de los socios, siendo esta causa motivo para que se formule el problema como lo es los bajos niveles de satisfacción de los usuarios, lo que provoca que exista una alta rotación de los socios, logrando con ello transmitir una imagen inadecuada de servicio público, y que se dé el incumplimiento de los objetivos institucionales.

### **1.2.3. La prognosis**

Se puede determinar que si no se aplica la cadena de valor para la satisfacción de servicios en la Cooperativa Las Américas N°16, claramente evidenciará repercusiones entre las cuales los ingresos disminuyan constantemente ya que los clientes optarían por la competencia, basado en diferentes criterios o factores, como

lo es el precio fundamentalmente a más de ello si no se satisface los requerimientos y necesidades del cliente exista la posibilidad de generar otro medio de transporte público que desplace a segundo lugar el uso del taxi, debido a que los pasajeros se encontrarán cada vez más inconformes, y esto se refleja en las molestias de los clientes, y los reclamos que existen a través de los medios de comunicación locales a más de que optarían por preferir estos medios de transporte como el colectivo, busetas, camionetas, e inclusive taxis piratas o ilegales.

Aunque existe amabilidad, cordialidad, precios más bajos y accesibles en los taxis piratas siguen siendo inseguros, por ello no ha logrado superar el servicio a los taxis ejecutivos legales del gremio Unión de Taxis, convirtiéndose esta una ventaja para los taxis pues los usuarios se sienten seguros al subirse a un taxi que se entre instalado los dispositivos de seguridad.

Se debe optar por dar un cumplimiento óptimo en todos los ámbitos a la cadena de valor con el fin de lograr la satisfacción del servicio, colmando las necesidades de los dos clientes y conocer y atender los requerimientos, logrando con ello eficiencia, en cada uno de sus actividades, permitiendo desplazar a la competencia y preferir el uso del taxi como una opción accesible y satisfactoria, logrando con ello una cordialidad, entre los participantes y sobretodo un cambio de concepción en el que ingresar a un taxi, recibirá un buen trato y se sentirá satisfecho.

Si no se toma medidas sobre el tema, los problemas actuales que presenta el gremio se irán agravando, se generarán más conflictos, inadecuado clima laboral, insatisfacción de los clientes, repercusión en la disminución constante de los ingresos debido a que poco a poco las personas irán cambiando por optar otro medio de transporte; de la misma manera se generara conflictos con los clientes internos posteriormente ya que las tarifas del taxímetro, el límite de velocidad que deben recorrer son factores en los que no se encuentran de acuerdo debido a que se sienten perjudicados, pues el principal inconveniente es el uso del taxímetro el mismo que lo consideran con una tarifa inadecuada para una ciudad pequeña.



#### 1.2.4. Delimitación

- **Por Contenido:**

**Campo:** Marketing y Valor de Negocios

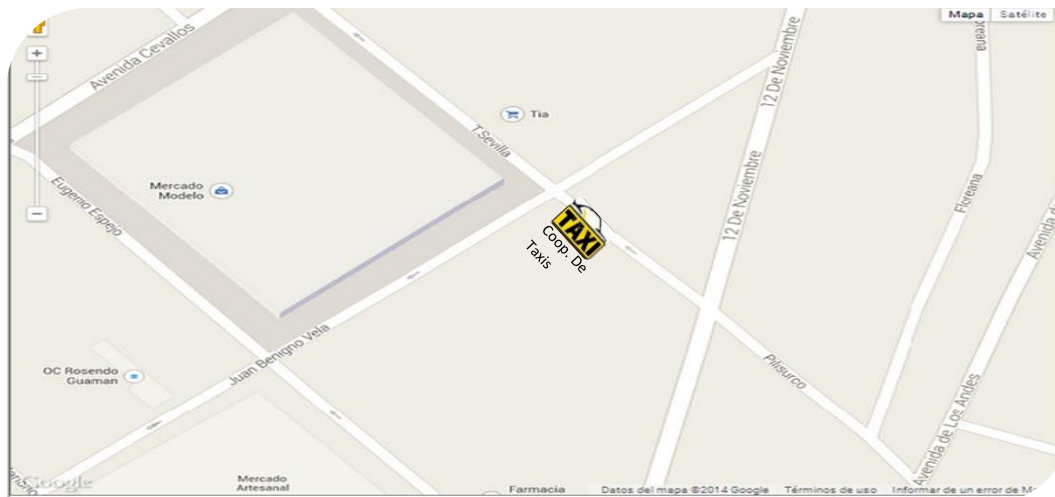
**Área:** La cadena de valor

**Aspecto:** satisfacción de servicios

- **Delimitación espacial:**

La presente investigación se realizara en la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxis “Las Américas” N°16, su sede se encuentra ubicada en Quillan Loma parada o lugar de punto de encuentro se encuentra ubicada en las calles (entre Av. 12 de Noviembre y Tomas Sevilla)

**Ilustración 7: Croquis**



**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Google-Mapa Satelital Ambato

- **Delimitación temporal:**

La presente investigación está siendo estudiada desde Abril a Octubre del 2014

- **Unidades de Observación:**

Serán los clientes externo (Usuarios) y los clientes internos (Conductores) con el fin de buscar información realizándoles una encuesta.

### **1.2.5. Formulación del problema**

De qué manera influye la inaplicabilidad de la cadena de valor en la satisfacción de servicios de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxis “Las Américas” N° 16 de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

### **1.2.6. Interrogantes o preguntas directrices**

- ¿Qué importancia se le da a la cadena de valor en la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxis “Las Américas” N°16?
- ¿Cuál es la satisfacción de servicios que posee de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxis “Las Américas” N°16?
- ¿Cómo se concebirán la estructura de la cadena de valor que permita poner en marcha la satisfacción de los servicios en la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxis “Las Américas” N°16?

### **1.3. Justificación**

Como bien es conocido por la ciudadanía existe una imagen deficiente de los taxistas por el servicio que prestan aunque no son todos, la imagen repercute a nivel general en la ciudad de Ambato, los cuales evidencia de que no aplica algún tipo de procedimiento para atender al cliente, por lo cual la aplicación de la cadena de valor en la institución permita tener resultados óptimos donde el cliente se encuentre satisfecho totalmente brindándole un servicio de calidad. Logrando con ello una dar solución y lograr que los clientes no busquen otra alternativa, manteniendo a los pasajeros felices por el servicio brindado, que se sientan seguros, y la idea primordial que se establece de los clientes internos es el de transportarse a un lugar a otro con

servicio personalizado donde priorice la seguridad, comodidad, rapidez, uso de taxímetro, con un trato cordial, que la unidad se encuentre impecable generando así que el prestador de servicio tenga mayor ingreso, forjando diariamente un clima laboral acogedor además de difundir una imagen implacable de la institución.

Los beneficiarios serían los clientes internos y clientes externos debido a que la investigación de la misma y la propuesta con la solución en marcha permitirían que el costo por el uso del taxi, sea justo donde se beneficien las dos partes, a más de que el usuario reciba un buen servicio, y que el conductor no tenga la timidez de brindar un deficiente servicio.

Los beneficios de la institución serían mayor demanda del servicio, ser la primera opción antes de elegir o llamar a otras cooperativas o elegir a la competencia, con un realce de la imagen, los prestadores de servicios que obtendrán mayores ingresos, habrá comunicación abierta y natural donde se pueda solucionar los problemas, y los usuarios quedarán satisfechos.

El impacto que generará es netamente cultural y económica, debido a que influye directamente en el aspecto monetario siendo este parte de la problemática, pero generando una cultura en que los taxistas reflejen un trato cordial, respeto y de la misma manera recibir el trato por parte del cliente. La investigación se podrá realizar debido a que se tiene la aprobación de la institución para realizar la investigación, a más de ello se contará con las inquietudes de la ciudadanía, y las reportajes que se reciben a diario por los locutores de radio locales y de la prensa. Logrando con ello el desarrollo de la calidad del servicios en los transportes públicos, (taxis).

## **1.4. Objetivos**

### **General**

Investigar de qué manera influye la cadena de valor en la satisfacción del servicio de la cooperativa de transporte de pasajeros en taxis “Las Américas” #16 de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua con el establecer estrategias que permitan mejorar el servicio.

### **Específico**

- Diagnosticar las actividades de la cadena de valor que se están utilizando de forma empírica actualmente en la cooperativa de transporte de pasajeros en taxis “Las Américas” #16 para determinar cuáles son las actividades principales y de apoyo que se necesita estructurar y mejorar.
- Analizar cuál es el nivel de satisfacción del servicio de los clientes internos y externos con el fin de determinar el grado de satisfacción con el que perciben el servicio actualmente en la cooperativa de transporte de pasajeros en taxis “Las Américas” #16.
- Proponer un Modelo de Gestión Estratégica Institucional o en el que se encuentre inmerso la cadena de valor que permitan mejorar la satisfacción del servicio de la cooperativa de transporte de pasajeros en taxis “Las Américas” #16.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes**

Para **(De Guevara Acuña, 2009)**, con su tesis nos permite recolectar la siguiente informacion:

Universidad Técnica de Ambato Facultad Ciencias Administrativas Carrera Marketing y gestion de negocios. Con su tema de investigación “Modelo de gestión de calidad en la satisfacción de la empresa MEGAFROFER S.A. de la ciudad de Ambato” previo a la obtención del Título de ingeniera en marketing y gestión de negocios.

#### **Objetivo General**

Determinar como un modelo de gestión de calidad índice en la satisfacción de la empresa MEGAFROFERS S.A. de la ciudad de Ambato

### **Objetivos específicos**

- Diagnosticar las necesidades de los clientes, que permita medir el grado de satisfacción
- Investigar el grado de satisfacción de los clientes, sobre el servicio y atención que reciben por parte de la empresa MEGAPROFER S.A.
- Proponer la creación de un centro de atención al cliente con un sistema de garantías para mejorar la atención y servicio al cliente

### **Conclusiones:**

- Los clientes han tendido que presenciar retraso en la solución a los inconvenientes presentados, sintiéndose inconformes al no recibir respuesta en el momento indicado.
- El interés y la investigación entorno a la satisfacción del cliente ha aumentado rápidamente, la comprensión de sus causas está lejos de una clarificación y sistematización incuestionables.
- Cerca del cien por ciento de clientes manifiestan que si es necesario y están de acuerdo, que se implante un modelo de gestión de calidad, que aporte al desarrollo de las actividades de la empresa
- Se ha detectado que la calidad de servicio y atención que brinda la empresa tan solo es buena, creando insatisfacción al cliente.

Para **(Civera Satorres, 2009)** nos aporta con su investigación:

Cuyo tema de investigación es, “Análisis de la relación entre la calidad y satisfacción entre el ámbito hospitalario en función del modelo de valor establecido” realizado en Universitat Jaume, del departamento administración de empresas y marketing.

### **Objetivo General**

Contrastar el modelo que determina las variables relacionadas con la calidad con el que determina las variables relacionadas con la satisfacción de los usuarios con un hospital.

### **Objetivos específicos**

- Determinar las variables clave que determinan la satisfacción con un hospital, tanto con el personal médico, como con el de enfermería, así como en global.
- Respecto a los aspectos relativos al sector analizado, se pretende estudiar las diferencias en la formación de la satisfacción entre los usuarios de un hospital público, de uno privado y de uno público con valor privada.
- Aprovechando los factores clave y determinantes de la calidad percibida de los usuarios de nuestras instituciones, establecer Planes de Mejora Continua de Calidad.

- Establecimiento de Programas de Medición de la Satisfacción de los usuarios de nuestras instituciones de forma sistemática y periódica a efectos de poder adaptarnos a sus necesidades.

## **Conclusiones**

Una vez vista de forma sectorial e individualizada la influencia de las variables de calidad en la formación de la satisfacción con el personal médico, de enfermería e instalaciones y la satisfacción global en cada uno de los tres hospitales objeto del estudio, y en qué medida contribuyen las distintas variables en su formación, podemos concluir al realizar un estudio comparativo entre ellos, que en lo referente a la formación de la satisfacción con el personal médico y de enfermería, en ninguno de los tres hospitales excepto en el Hospital de Sagunto y exclusivamente para el personal de enfermería, influye el constructo “profesionalidad del personal”, es decir ni la formación, ni el grado de conocimientos, ni la competencia, ni experiencia del personal médico y de enfermería influyen en la formación de la satisfacción con este personal.

Este hecho paradójico, podría explicarse porque nuestros pacientes ya dan por hecho que sus médicos y enfermeras disponen ya de un alto grado de profesionalidad, y por consiguiente pasan a valorar más otras variables en la formación de la satisfacción con este personal, como son: trato personal, confianza, empatía, información y coordinación

Se detecta que en la formación de la satisfacción global en los tres hospitales, influye de forma constante “satisfacción con el personal médico y de enfermería”. Ello resulta comprensible si tenemos en cuenta que el personal médico y de enfermería son los actores y pilares básicos en los que se fundamenta el proceso asistencial.

Haciendo mención a lo investigado por (Álvarez C, 2012), se puede obtener la siguiente información:

Con su tema de investigación “satisfacción de los clientes y usuarios con el servicio ofrecido en redes de supermercados gubernamentales” realizado en la Universidad Católica Andrés Bello, en el programa sistemas de calidad.

### **Objetivo General**

Determinar el grado de satisfacción de los clientes, con respecto a la calidad del servicio ofrecido, en una red de supermercados del Gobierno

### **Objetivos específicos**

- Definir el concepto de calidad de servicio ofrecido en una red de supermercados a nivel gubernamental.
- Describir los criterios utilizados para la medición de la calidad de servicio ofrecido en los servicios de supermercados y en la redes de supermercados gubernamentales.
- Determinar el grado de satisfacción de los clientes de la red PDVAL respecto al servicio ofrecido

## **Conclusiones**

En este estudio se evaluó la calidad del servicio ofrecido en una red de supermercados del Gobierno, PDVAL, la cual dispone actualmente de 142 establecimientos para la distribución directa, de los cuales 10 se encuentran en el Distrito Capital. Esta red posee un promedio anual de 1.817.154 clientes / usuarios siendo la muestra utilizada 839 clientes de los usuarios de los establecimientos tipo II y III del Distrito Capital, representando un 22,23% de los beneficiarios que acuden diariamente en esta región geográfica.

En base a elementos se obtuvieron los resultados estadísticos, en primer lugar se determinó el Índice de la Calidad del Servicio el cual presentó un valor global de -1,27 indicando que las percepciones de los clientes son más bajas que las expectativas en un 25,4% por lo que existen oportunidades de mejoras para lograr una satisfacción total.

## **2.2. Fundamentación Filosófica**

El orientación de esta investigación se sitúa en el paradigma crítico-propositivo; crítico debido a que analiza la situación social y disconformidad como es el servicio del transporte público (taxistas) y propositivo porque busca el plantear una alternativa de solución al inconveniente que se investiga, ya que al no tener una satisfacción por parte de los dos clientes, se ven afectados las dos partes y la imagen como calidad del servicio que con el transcurrir del tiempo se va deteriorando.

## **Fundamentación Ontológica**

La investigación presente nos permitirá compensar en conocimientos y los respectivos compromisos de aspiración por llegar a dar solución de manera efectiva al problema de la cooperativa, para de esta forma corregir imperfecciones logrando que nos brinden resultados cualitativos.

Por ello dentro de la sociedad, es indispensable el trasladarse de un lugar a otro, debido a que es una de las necesidades que posee el ser humano, este mismo puede surgir por diferentes motivos o actividades tales como: trabajo, educación, recreación, actividades sociales, etc. que permitan el desenvolvimiento dentro de la sociedad, siendo por ello indispensable un medio de transporte, debido a esto existen diferentes organizaciones que prestan el servicios de movilidad o transporte e forma accesible o



cómoda, entre ellos se encuentra camionetas, taxis, furgonetas, autos, taxis piratas, colectivos o buses los mismos que brindan el servicio al sector urbano y rural de la ciudad de Ambato así también Interprovincial. Que permiten la contribución al mejoramiento y facilitación de la calidad de vida de las personas.

Considerando que actualmente el mundo dinámico y cambiante, ante ello la cooperativa de transporte de pasajeros en taxis “Las Américas” #16 presenta nuevos retos no solo por el cumplimiento de nuevas leyes y reglamentos dispuestos por el Gobierno sino velar por lograr de la satisfacción de los usuarios, que hoy en día se encuentran mayor informados y con mayores exigencias, ya que no buscan solo el trasladarse de un lugar a otro sino recibir servicio con respeto, buena atención, comodidades y varios factores más que influyen para la satisfacción del cliente.

### **Fundamentación epistemológica**

Con el objetivo de lograr el interpretar, comprender y explicar la problemática en estudio de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxis “Las Américas” N°16 de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua donde se desarrollan las diversas actividades que nos permitirán tener una visión más amplia del desempeño laboral de los colaboradores y por medio de la misma llegar a los implicados, determinando como conclusión que la raíz del problema de es la incompleta aplicación de la cadena de valor el cual se pretende estructurar e incrementar en la cooperativa.

Considerando que al igual que las necesidades y requerimientos van cambiando hay que considerar los ámbitos que actualmente afectan en la cooperativa como son el ámbito, político: en el cual autoridades competentes reformulan o rectifican artículos en los cuales afecta a la cooperativa como es el caso del uso de los taxímetros y las cámaras de seguridad, la imposición de límites de velocidad, y diversidad de reglamentos que actualmente se puede evidenciar; y de la misma manera los cambios en el ámbito económico, tecnológico, social y cultural, ante esto los colaboradores de la cooperativa deben estar conscientes de esta realidad que permitirá el desarrollo continuo de la sociedad, y los clientes puedan satisfacer las necesidades.

### **Fundamentación axiológica**

Dentro de este ámbito la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxis “Las Américas” N°16 de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua se considera dentro sus valores: el respeto, la cordialidad, la honradez, puntualidad, la responsabilidad, compañerismo, solidaridad en si varios valores íntegros personales que cada persona lleva consigo de manera natural y los mismos que se aplican para el excelente desenvolvimiento y cumplimiento de las actividades rutinarias que se realiza se establece un compromiso de resolver el problema aplicando los valores ya descritos y a su vez tomándolos en cuenta en la implementación de la de la cadena de valor para lograr la satisfacción del servicio.

### **Fundamentación metodológica**

Dentro de este aspecto se basara en la investigación bibliográfica lo cual nos permitirá desarrollar eficazmente la investigación por ello involucrarnos con la realidad del problema los métodos de investigación se implementará el método hermenéutico-dialéctico, porque se iniciará de las teorías científicas referentes a la investigación presente, dando a conocer la cadena de Valor en el servicio de transporte que permitirán el mejoramiento de la prestación del servicio hacia los usuarios de la cooperativa de transporte de pasajeros en Taxis “las Américas #16 “En el proceso metodológico se empleará técnicas como son la encuesta a los usuarios y la entrevista a los colaboradores de la cooperativa las mismas que facilitarán la compilación de la información

Se implementará la utilización de la fundamentación metodológica ya que a través de esta investigación y sus herramientas podremos llegar a determinar y proponer alternativas de solución metodológica, es decir al proponer una solución con la siguiente investigación se logrará obtener satisfacción en el servicio, reflexionando sobre la realidad cambiante y dinámica de la cooperativa y sus cambios constantes, esta investigación llegará a determinar el problema en base a la teoría, la misma que

nos a permitirá conceptualizar tanto a la variable dependiente como la variable independiente de la presente investigación.

### **2.3. Fundamentación legal**

Según lo establecido en (**Ley organica defensoria del consumidor, 2010, pág. 3**) se establece lo siguiente pertinente al consumidor:

#### **LEY ORGÁNICA DE LA DEFENSORÍA DEL CONSUMIDOR LEY 2000-21**

El artículo 23 de la Constitución Política de la República, es deber del Estado garantizar el derecho a disponer de bienes y servicios públicos y privados, de óptima calidad; a elegirlos con libertad, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características;

Que el artículo 92 de la Constitución Política de la República dispone que la ley establecerá los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación e indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios y por la interrupción de los servicios públicos no ocasionados por catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor. Y las sanciones por la violación de estos derechos;

#### **CAPITULO II DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CONSUMIDORES**

**Art. 4.-** Derechos del consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyéndolos riesgos que pudieren prestar;
5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios,

especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;

Según lo establecido en (**Ley Organica de Transporte, 2010, pág. 15**) se establece lo siguiente referente a la prestación de servicio público:

**LEY ORGÁNICA  
DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL  
TITULO II DE LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE  
CAPITULO I DE LAS CLASES DE SERVICIO DE TRANSPORTE  
TERRESTRE**

**Art. 55.-** El transporte público se considera un servicio estratégico, así como la infraestructura y equipamiento auxiliar que se utilizan en la prestación del servicio. Las rutas y frecuencias a nivel nacional son de propiedad exclusiva del Estado, las cuales podrán ser comercialmente explotadas mediante contratos de operación.

**Art. 56.-** El servicio de transporte público podrá ser prestado por el Estado, u otorgado mediante contrato de operación a compañías o cooperativas legalmente constituidas.

Para operar un servicio público de transporte deberá cumplir con los términos establecidos en la presente Ley y su Reglamento.

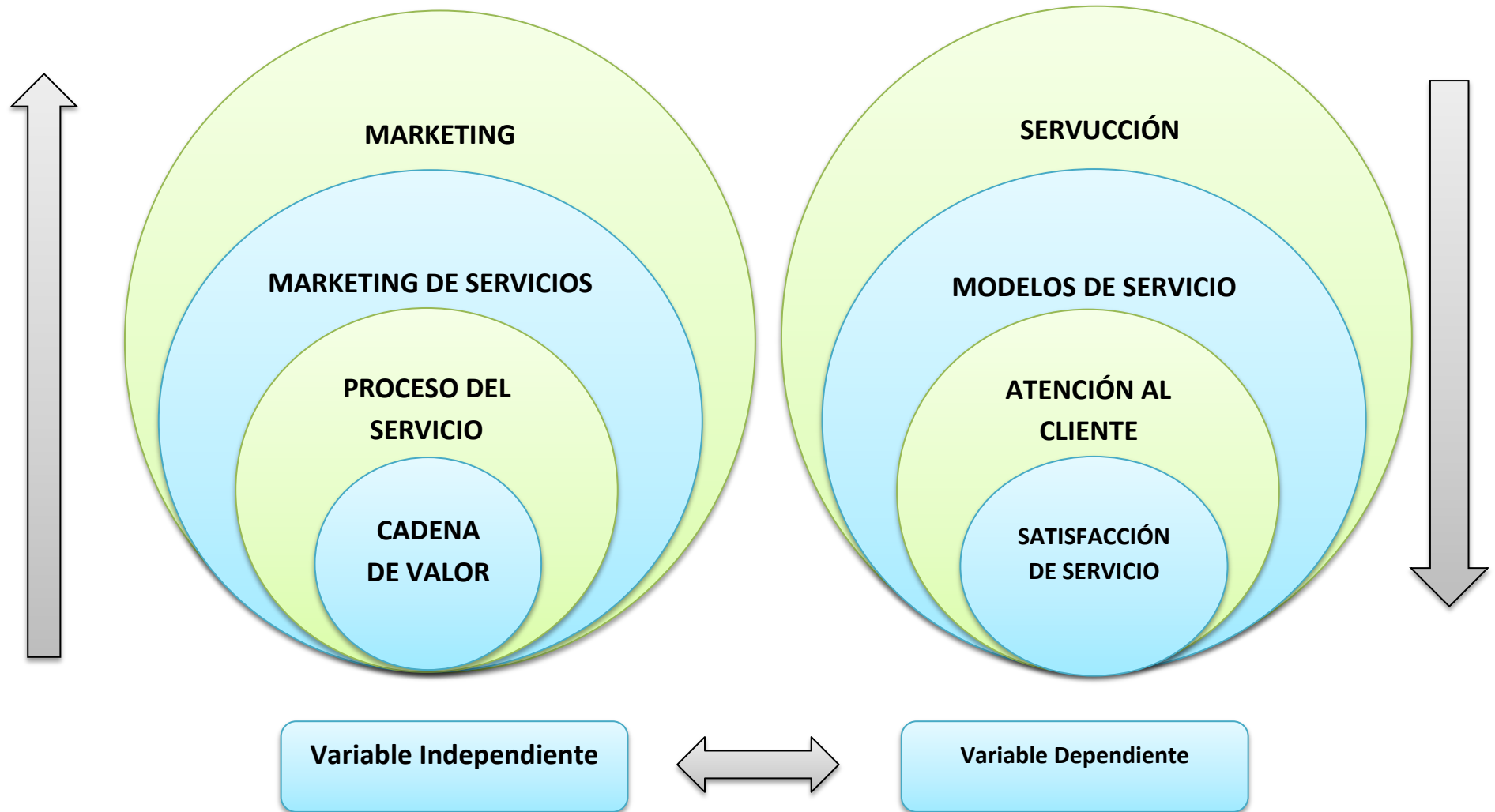
Comprende también al que se presta mediante tranvías, metros, teleféricos, funiculares y otros similares y será servido a través de rutas, cables o fajas transportadoras preestablecidas.

**Art. 57.-** (Reformado por el Art. 23 de la Ley s/n, R.O. 415-S, 29-III-2011).- Se denomina servicio de transporte comercial el que se presta a terceras personas a cambio de una contraprestación económica, siempre que no sea servicio de transporte colectivo o masivo. Para operar un servicio comercial de transporte se requerirá de un permiso de operación, en los términos establecidos en la presente Ley y su Reglamento. Dentro de esta clasificación, entre otros, se encuentran el servicio de transporte escolar e institucional, taxis, tricimotos, carga pesada, carga liviana, mixto, turístico y los demás que se prevean en el Reglamento, los cuales serán prestados únicamente por compañías y cooperativas autorizadas para tal objeto y que cumplan con los requisitos y las características especiales de seguridad establecidas por la Comisión Nacional.

El servicio de taxis se prestará exclusivamente en el área del territorio ecuatoriano, establecido en el permiso de operación respectivo; y, fletado ocasionalmente a cualquier parte del país, estando prohibido establecer rutas y frecuencias.

## 2.4. Categorías Fundamentales

Ilustración 8: Categorización de las variables

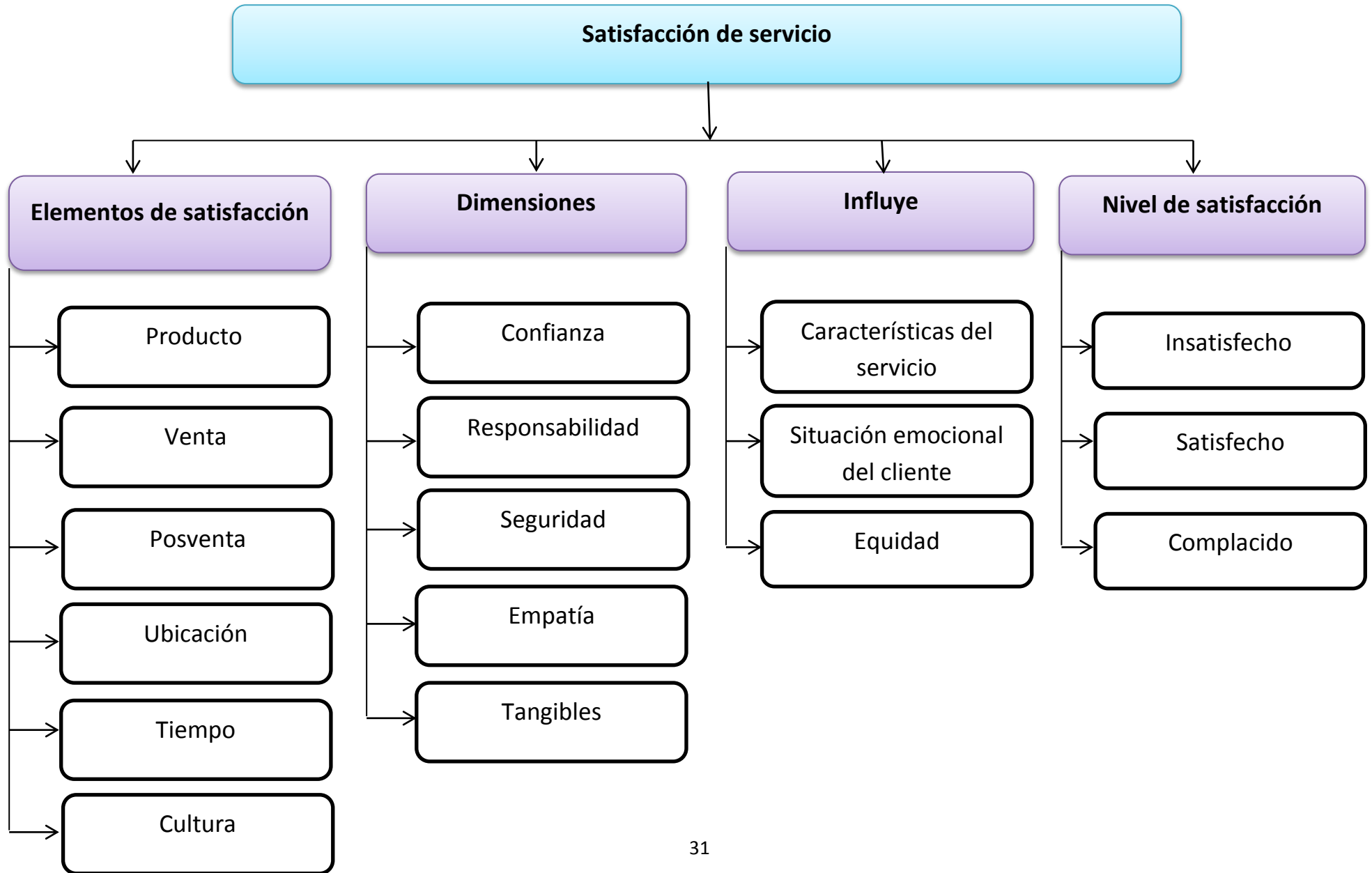


Elaborado por: Gavilanes A. (2014)

**Ilustración 9: Variable Independiente**



**Ilustración 10: Variable Dependiente**



## 2.5. Desarrollo de categorías

### CATEGORIZACIÓN DEL VARIABLE INDEPENDIENTE SUPRAORDINACIÓN “CADENA DE VALOR”

#### Marketing

El marketing, se lo ha definido de simultáneas maneras, he aquí varias definiciones generadas por los profesionales en marketing, siendo esta información recopilada de **(Quintana, 2005, pág. 14)**

El proceso de planificar y de ejecutar el concepto, el precio, la distribución y la comunicación, de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales

Por lo cual el marketing se ocupara de todo lo que sea preciso hacer, para que un producto, una idea o un servicio puedan llegar hasta su comprador o usuario

El marketing ha sido considerado fundamentalmente desde tres perspectivas ídem **(Quintana, 2005, pág. 15)** acota lo siguiente:

Ha sido identificado con la publicidad, la promoción y ventas a presión. En esta primera acepción se la ha considerado como una técnica fundamentalmente aplicable a los productos de consumo, más que a los productos industriales o servicios que deberían ser tratados de distinta manera.

También se la identificado como un conjunto de herramientas de análisis, de métodos de prevención y de estudios de mercados utilizados con el fin de desarrollar un enfoque proyectivo de las necesidades de la demanda. Según esto el marketing estaría reservado para las grandes empresas debido a la complejidad de las herramientas.

Pr último el marketing ha sido presentado como un sistema de pensamiento que debe estar presente en todas las actividades de empresa independientemente del sector, el tamaño o la actividad que desarrolle. Este es el sentido más amplio del concepto de marketing, la empresa encuentra a la justificación de su existencia en la satisfacción de los deseos de los clientes obteniendo beneficios a largo plazo.

A más de lo mencionado el autor también menciona o hace referencia al concepto que ha tomado del autor Lambin y manifiesta

Lambin ha intentado refundir todas estas ideas diferenciando dos niveles de marketing; el marketing operacional y el marketing estratégico.



El Marketing Operacional es un valor voluntarista de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo. Estaríamos en las primeras expectativas que ha sido expuesta.

El marketing estratégico se apoya de la partida en el análisis de las necesidades de los individuos y de las empresas.

El Marketing es parte de nuestra vida diaria, cuando compramos un producto o un servicio el marketing se encuentra presente, es por ello que parafraseando a **(Stanton, Etzel, & Walker, 2000, pág. 4)**

El marketing tiene lugar siempre que una unidad social (ya sea individuo o empresa) trata de intercambiar algo de valor con otra unidad social. Así que la esencia del marketing es una transacción o intercambio. En esta aceptación tan amplia, el marketing consta de actividades tendientes a facilitar intercambios cuya finalidad es satisfacer necesidades, o deseos humanos.

El intercambio de marketing no se da si no se cumple las siguientes condiciones:

- Deben intervenir dos unidades sociales (individuos u organizaciones), y ambas deben tener necesidades que satisfacer. Si uno es totalmente autosuficiente en algún aspecto no se requiere de intercambio.
- Las partes deben participar voluntariamente
- Las partes deben aportar algo de valor en el intercambio y estar convencidas de que se beneficiaran por el
- Las partes deben estar en las posibilidades de comunicarse entre sí. La comunicación puede realizarse entre distintas manetas y a través de un tercero, pero sin comunicación no se dará el intercambio.

El marketing conlleva varias actividades y también posee proceso es por ello que **(Perez, Castro Analuiza, Cordova Aldas, Quismalin Santamaria, & Moreno Gavilanes, 2013, págs. 27-30)** menciona los elementos fundamentales del marketing:

Los elementos del marketing, se puede considerar en las denominadas 5P's, en los últimos desarrollos se añade: el Servicio (preventa; venta y posventa) que acompaña al producto, servicio o idea básico para mejorar su capacidad de satisfacción, a la vez de añadir vaor:

- Producto
- Precio
- Comunicación
- Distribución
- Servicio

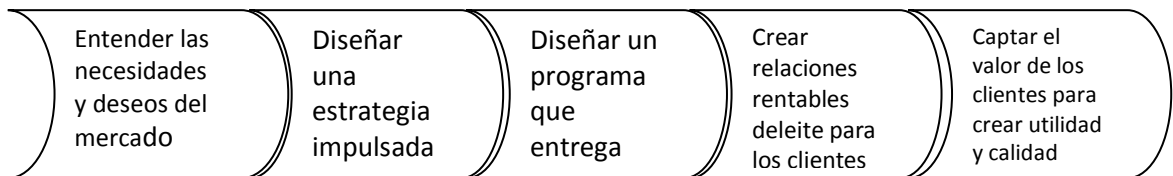
Desde la perspectiva de las funciones o sub-funciones que se consideran básicas tenemos:

- a) **Investigación Comercial:** Uso de los métodos científicos para la obtención y análisis de información interna y externa, para dar soporte a la toma de decisiones.
- b) **Comunicación:** Dar a conocer a la sociedad y a los clientes, la actividad de la empresa y su oferta, incentivar la distribución; apoyar y motivar a la fuerza de ventas; prestigiar a la empresa, etc.
- c) **Organización de las ventas:** Cobertura del mercado con los elementos humanos disponibles y gestionar dichos elementos para alcanzar los objetivos de venta y comunicación propuestos.
- d) **Distribución:** Hacer llegar el producto desde la producción al consumidor en las condiciones, cantidades, lugar y momento que este los demanda.
- e) **Planificación Comercial:** Estudio, preparación y presentación a la dirección del Plan de Marketing, que refleja la preparación de las decisiones para alcanzar objetivos preestablecidos.

El marketing es una actividad que lo implementan las organizaciones en busca de resultados óptimos por ello (Stanton, Etzel, & Walker, 2000, págs. 4-5) menciona que:

A medida que los hombres de negocio empezaron a reconocer que el marketing es indispensable para el éxito de sus empresas, nació una nueva filosofía de la empresa. Este enfoque, llamado concepto de marketing, pone de relieve la orientación hacia el cliente y la coordinación de las actividades de marketing para conseguir los objetivos de desempeño corporativo. En ocasiones se sintetiza como una orientación al cliente, como la expresión del desaparecido Sam Walton, fundador de Wal-Mart: “solo hay un jefe: el cliente” no debemos olvidar nunca que la consecución de los objetivos constituye la razón fundamental del concepto de marketing.

### Ilustración 11: Proceso de Marketing



**Elaborado por:** Stanton, Etzel y Waller

**Fuente:** Fundamentos de marketing 11va edición.

## **Marketing de servicios**

El marketing de servicios es una rama que estudia lo intangible apoyada en objetos físicos o la intelectualidad para poder brindar el servicio es por ello que **(Lovelock & Wirtz, 2012, pág. 21)** menciona que:

Dentro de los servicios se puede clasificar los servicios y hacerlo es más fácil que los bienes porque no existe criterio único además las estrategias de marketing se ha construido sobre el concepto del bien, en realidad hasta los años sesenta no se comentaba asociar al marketing con los servicios a continuación figuran alguna clasificación fundamentada en diversos criterios

Por naturaleza:

Su clasificación elemental por la naturaleza de los servicios es decir observas el objeto de su utilidad AMA 1985 considera que los servicios pueden clasificar en 10 siguientes grupos:

- Servicios de salud
- Servicios financieros
- Servicios profesionales
- Servicios de hotelería viajes y turismo
- Servicios relacionados con el deporte, arte y la diversión
- Servicios proporcionados por orden público y organizaciones sin ámbito de lucro
- Servicios de distribución y leasing
- Servicio de educación e investigación
- Servicio de comunicación
- Servicios personales y de reparación y mantenimiento

Siguiendo con la clasificación **(Kotler & Armstrong, Fundamentos del Marketing, 2003, págs. 282-283)** acotan lo siguiente

### **Por el factor de la actividad**

- Una clasificación muy conocida es la de la vida de Brown y Singelman 1978 que utiliza criterios de destino los productos y de carácter de precisión individual o colectiva para distinguir:
- Servicios de distribución: que persiguen proponer en contacto los productores de los consumidores, se tratarían de los servicios de transporte.
- Servicios de producción: que suministran a la empresa o a los consumidores como servicios bancarios, inmobiliario, arquitectura.
- Servicios sociales: que se presentan a personas de forma colectiva como atención médica, educación.

- Servicio personales: cuyos destinatarios son las personas físicas como peluquerías.

**Por su función:**

Servicio pueden clasificar atendiendo a diversas funciones (Cuadrado y del Rio: 1993), es posible diferenciar

- Servicios de valor y dirección empresarial como auditoria o consultoría en general.
- Servicios de producción como reparaciones de mantenimiento: y servicios técnicos en general
- Servicios de información y comunicación que pueden ser informático como proceso, datos, asesoría informática, etc.
- Servicios de investigación o estudios contratados para desarrollar productos, proyectos, estadísticas, investigar a las personas
- Servicios del personal destinatarios a seleccionar formar el factor del trabajo en la empresa
- Servicios de ventas como investigar el desarrollo de campañas, comunicación, mailing.
- Servicios operativos como limpieza vigilancia o seguridad

Extendiendo la clasificación por consumo (**Ildefonso , 2012, pág. 34**)hace referencia:

Por comportamiento del consumidor:

La clasificación más completa tiene que ver con el comportamiento del consumidor, con relación a los productos para distinguirlos de esta clasificación se tendrá fases del siguiente consumidor

Durante el proceso de compra se medirá la frecuencia de la misma, la importancia que tiene estos dos bienes para el comprador por eso es posible la influencia social el proceso de búsqueda, el proceso para tomar decisiones de compra la importancia del riesgo percibido, la influencia de los grupos y el grado de complejidad de la decisión de compra desde esta perspectiva cabe distinguir:

- Servicios de convivencia son productos cuya adquisiciones realiza frecuentemente por costumbre sin que el consumidor busca muchas alternativas, realiza decisiones ni se esfuerza en comparaciones el riesgo percibido es mínimo, el proceso de compra es muy simple para adquirir el producto final y las consecuencias de las decisiones equivocadas no son importantes
- Servicios corrientes pocos diferenciados y adquiridos con frecuencia como el alquiler de coches, transporte.

Y finalmente los tres últimas clasificaciones por el comportamiento del consumidor (**Kotler & Keller, Diccion del Marketing, 2006, pág. 374**)

- **Servicios de compra:** el consumidor demuestra que este tipo de bienes, un comportamiento más complejo, la percepción del riesgo, es mayor los buscadores buscan más opción que la experiencia los vendedores son grupos de referencia como familiares, Valoran más alternativas, hacen comparaciones y el proceso de decisión es más complejo, pues considera que es más arriesgada la consecuencia de sus decisiones.
- **Servicios de especialidad:** los consumidores muestran aun mayor rigor en el proceso de adquisición y se dan todas las fases descritas con anterioridad, por consecuencia de sus peticiones se consideran evaluables
- **Servicios no buscados:** son productos que el consumidor normalmente no conoce o no piensa comprar, casi todas las innovaciones buscadas hasta que el consumidor tiene conocimiento de ellas requieren mucha publicidad, ventas personales y labores de marketing.

### **Proceso del servicio**

Para poder llegar a la satisfacción del cliente se debe llevar un proceso en el servicio es por ello que, **(Render & Heizer, 2004, pág. 260)**

La interacción con el cliente de manera adversa la ejecución del proceso. Pero un servicio por naturaleza, implica la necesidad de cierta interacción y personalización. Al reconocer que los deseos del cliente tienden a ir en contra del proceso, en cuanto más se interese un administrador en diseñar un proceso que se ajuste a los requerimientos, más efectivo y eficiente será el proceso. La cuestión está en encontrar la combinación correcta de costo e interacción del cliente.

### **Interacción con el cliente y diseño del proceso**

Los cuatro cuadrantes proporcionan información adicional de la forma en la que los administradores de operaciones diseñan los procesos de servicio para encontrar la mejor combinación de interacción con el cliente y la personalización relacionada.

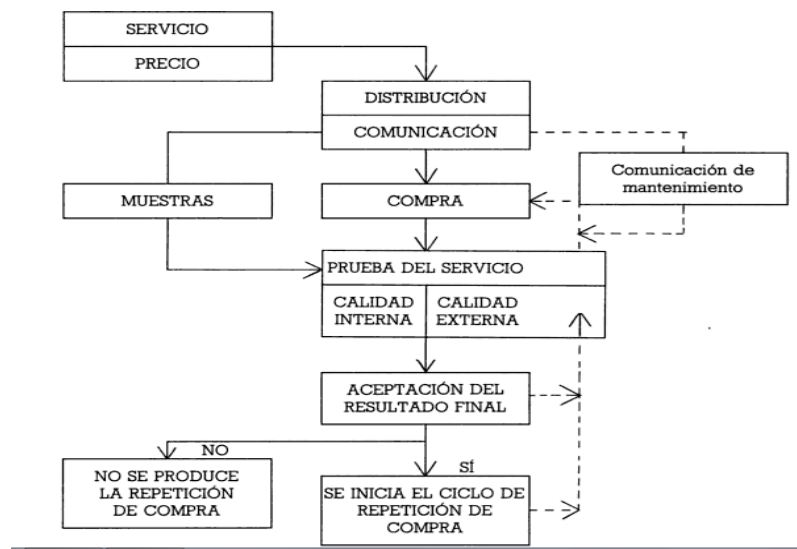


## El proceso de lanzamiento de un servicio

El proceso de un servicio es una consecución de actividades que se debe desarrollar agregándole un valor significativo para los clientes es por ello que (Render & Heizer, 2004, pág. 315)

En el caso de los servicios los procesos de lanzamiento se puede observar que el momento en el que entra en contacto con el servicio por compra, se puede observar el grafico que muestra el proceso del servicio:

### Ilustración 13: proceso de lanzamiento de producto



**Fuente:** proceso de lanzamiento de producto

Asimismo, ambas dimensiones son tomadas en consideración por los usuarios para iniciar y mantener el ciclo de la repetición de la compra. (Si la calidad externa no es adecuada, el cliente no se sentirá estimulado por seguir utilizando el servicio)

La participación de la calidad externa, como criterio importante y decisivo a la aceptación o rechazo del servicio y para provocar o no que se inicie el ciclo de repetición de compra de servicio.

## Producción del servicio:

La producción del servicio conlleva consigo varios elementos que se detallarán a continuación con el fin de obtener un proceso idóneo para la atención en el servicio,





## Cadena de Valor

La cadena de valor es la representatividad del valor que ofrece el servicio para la satisfacción del cliente es por ello que **(Ildefonso , 2012, pág. 325)** acota: “*El valor de servicios se extiende como la capacidad que posee para satisfacer algún tipo de necesidad de los consumos*”, existen cuatro clases de valor y son (valor de uso, de coste, de estima y de intercambio) dichos valores permite que la empresa u organización sin importar su índole comercial le genere una satisfacción al cliente a través del valor que recibió en el servicio.

También **(Sanchez Gomes, 2008, pág. 29)** mmenciona la importancia de la cadena de valor y por ello acota:

La cadena de valor es una herramienta principal de análisis estratégico de costes de un negocio: identifica las actividades fundamentales y procesos de negocio que se ejecutan durante el diseño, la producción, la comercialización, la entrega y el soporte de un producto o servicio.

La cadena de actividades de creación de valor que se deben desarrollar para proporcionar un producto o servicio comienza con el aprovisionamiento de las materias primas necesarias, continúa con la producción de los componentes, hasta que llega al consumidor final.

La cadena de valor de una empresa refleja la evolución de su negocio, de sus operaciones, internas de estrategia y de la aproximación que está siguiendo para implementar la estrategia.

La cadena de valor es sumamente importante ay que nos permite ver el reflejo del esfuerzo que se tiene hacia los clientes es por ello Ídem **(Sanchez Gomes, 2008, pág. 36)** menciona que:

La cadena de gestion o valor ayuda a la obtencion de los bjetivos, de negocio en sentido en que los facilita la emdicion de todas als actividades, procesos y factores que pueden afectar a que se consigan o no resultados de negocio o financieros plaeaos por la empresa.

La cadena de gestion ayuda a contruir la proosicion de valor de realizaion de un determinado cambio; es decir, nos da la respuesta a la pregunta sobre cual es el valor a mofificar una determinada actuacion en al empresa.

Los objetivos de la cadena de valor según **(Garcia, 2006 : 48)**:

Tiene por objetivo identificar las actividades que se realiza, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor que está conformado por:

- Cadena de valor de los proveedores
- Cadena de valor de otras unidades de negocio
- Cadena de valor de los canales de distribución
- Cadena de valor de los usuarios.

Una cadena de valor son todos los procesos tanto de valor agregado como de no valor agregado que se requieran para llevar un servicio médico a través de los canales esenciales para hacer:

1. Que el servicio fluya desde las manos del prestador de servicio hasta el cliente
2. Que se diseñó un flujo desde su concepto hasta su lanzamiento

La cadena de valor permite aplicar de mejor manera para la satisfacción de los servicios, **(Alonso Gustavo, 2009, pág. 80)**

En su obra *Servucción* (1987), Pierre Eiglier y Eric Langeard Eric nos ofrecían su punto de vista sobre los elementos de un sistema de prestación de servicios: cliente, soporte físico, personal en contacto, servicio, organización interna y otros clientes.

Como planteara Michael Porter en su propuesta, aquí también todas los eslabones terminan dando forma al satisfactor que se brinda y son fuente de posibles ventajas competitivas.

Como usted podrá observar, estimado lector, los cambios más importantes que sufre la herramienta en su adaptación para su aplicación en empresas de servicios, radican en la organización de los eslabones primarios, los cuales aparecen absolutamente redefinidos y al mismo tiempo mostrando una clasificación adicional en lo que respecta a sus posibilidades de control.

## CATEGORIZACIÓN DEL VARIABLE INDEPENDIENTE INFRAORDINACION “CADENA DE VALOR”

La cadena de valor es de gran importancia en la empresa los tipos de valor según la clasificación que lo denomina (**Lovelock & Wirtz, 2012, pág. 325**)

- El primero se llama valor en uso: o facultad para satisfacer necesidades, por ejemplo una cuenta corriente tiene un valor de uso, porque sirve para guardar dinero y para poder hacer pagos, el valor de uso de transporte aéreo rápido y seguro.
- El valor de costo: es la forma de trabajo para generar un servicio, así por ejemplo una hamburguesa incorpora productos comestibles y un tiempo da trabajo, agua luz, investigación valor útil para su formación conjuntamente con los elementos.
- Valor de estima: guarda relación con la idea de escases es decir los servicios lo pueden obtener de forma ilimitada para satisfacer las necesidades del cliente, porque no necesitan tantos proveedores. Es un proceso entre el cliente y el prestador de servicio.
- Finalmente el valor de intercambio es la facultad que tienen todos los productos para el intercambio de otros bienes y servicios.

Otra de las clasificaciones es generada por (**Porter & Kramer , 2011, pág. 6**)

Las empresas pueden

Crear valor económico, creando valor social. Hay tres formas diferentes de hacerlo: concibiendo productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y contrayendo clusters de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa. Cada una es parte del círculo virtuoso del valor compartido; al incrementar el valor en un área aumentaran las oportunidades en otra.

El concepto de valor compartido redefine los límites del capitalismo. Conectar mejor el éxito de las empresas con los avances de la sociedad, se abren muchas formas de entender nuevas necesidades, ganar eficiencia, crear diferenciación y expandir mercados.

La capacidad de crear valor compartido es igualmente posible en economías avanzadas y en los países de desarrollo, aun cuando las oportunidades específicas puedan variar. Las oportunidades también diferirán notoriamente entre los diversos sectores y empresas, pero toda empresa las tendrá. Y su variedad y alcance son mucho mayores de lo reconocido hasta ahora.

## Actividades primarias

Las actividades primarias que se debe desarrollar en la cadena de valor de servicios según (Alonso Gustavo, 2009, pág. 87)

**Ilustración 15: cadena de valor**



### **Eslabones primarios controlables:**

**Marketing y ventas:** Conserva su vinculación a tareas de impulsión, como la publicidad, fuerza de ventas, promoción, etc. y desarrollo de propuestas comerciales, pero ubicadas ahora como punto de origen de la prestación.

Como hemos visto, las características propias de los servicios no permiten su almacenamiento ni forma física, esto significa que la prestación recién tiene lugar una vez contratada por el cliente. De esta manera, si no se logran ventajas competitivas en el eslabón de marketing y ventas es posible que la prestación del servicio nunca se concrete.

**Personal de contacto:** El personal que interviene directamente en la prestación interactuando con el cliente es, por excelencia, uno de los elementos más importantes a considerar en pos de cuidar la calidad del servicio que se brinda.

Haciendo una analogía con la herramienta original de Porter, detentan una injerencia similar a la de la transformación de las entradas en productos finales. Responsable permanente (aunque no absoluto) de la variabilidad del servicio, según sean las particularidades del servicio que se preste, el personal de contacto es el portador de

buena parte de la prestación y en muchos casos generador directo de la percepción que el mercado logra acerca de la oferta de la empresa.

A más de eso añade (**Kenneth & Laudon, 2004, pág. 204**) a la clasificación:

- **Soporte físico y habilidades**

Bien podrían ser contemplados como eslabones distintos de esta nueva cadena de valor de servicios, pero preferí no hacerlo para así restar complejidad al modelo. Entendemos por soporte físico a todos aquellos elementos que en mayor o menor medida toman parte en la prestación; en un banco las boletas de depósito, tarjetas de crédito y débito, formularios, etc.; en un restaurante, la vajilla, cubiertos, mesas, manteles, etc. Todos estos elementos también definen la calidad del satisfactor y operan a favor o en contra de la experiencia que se ofrece al cliente. *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*

Por otra parte, así como el soporte físico ofrece lo suyo, en la era del conocimiento y la información, las habilidades, competencias e idoneidad alcanzadas por el equipo de trabajo en todo lo inherente a la prestación, se convierten en variables insoslayables para la generación de ventajas competitivas sostenibles.

- **Prestación**

Bien podríamos confundir a este eslabón con el resultado mismo de nuestra nueva cadena de valor, pero vale destacar que por prestación debemos entender al concepto mismo del servicio, a la solución que ofrece, a lo que resuelve. En tal sentido, la concepción de la prestación debe ajustarse todas las veces que resulte pertinente, manteniéndola siempre atenta a la evolución de los cambiantes deseos y necesidades del público que se atiende. Ser capaz de ofrecer una prestación diferencial, un servicio superador, una experiencia de mayor valor, dependerá fundamentalmente de disponer siempre del concepto que mejor responda a los requerimientos vigentes del target. Un servicio brindado sobre la base de una prestación mal definida como concepto deja lugar a la competencia para operar sobre esa brecha sin rellenar.

A más de ello existen en las actividades primarias los no controlables, estos son los clientes, es por ello que (**Carrion Maroto, 2007, pág. 130**) añade a la clasificación:

**Eslabones primarios no controlables:**

- **Clientes**

Así como el personal de contacto, los clientes constituyen la otra variable humana que interviene y condiciona la calidad del servicio que se presta. Así, cada nuevo cliente sujeto de la prestación tiene en sus manos la posibilidad de contribuir o no... ¡a la calidad que él mismo termina percibiendo!

Un mismo cliente muy posiblemente no sea el mismo cliente si nos vuelve a elegir y seguramente no será igual al próximo, aunque sí seguirá siendo un eslabón a tener en cuenta (Entenderá ahora usted lector el porqué de su categoría de no controlable). En este marco, el fluir de conversaciones que se establezcan entre cliente, personal de contacto, prestación y demás eslabones, contribuirán en forma sinérgica o no a la construcción del emergente deseado y brindado ¿Cómo hacer para limitar los posibles efectos adversos del no control de este eslabón?

- **Otros clientes**

No contentos con la complejidad que acabamos de revisar en el eslabón anterior, debemos pensar también que existen modelos de prestación de servicios en los cuales se da la convivencia de varios clientes en el mismo momento y lugar, ya se trate de una sala de espera, el hall de un hotel, la fila en un banco o el mostrador de una casa de comidas rápidas. Motivo por el cual aparece aquí otro condimento cuya sazón incide también directamente en la calidad de la prestación.

### **Actividades de apoyo**

La cadena de valor o de valor para el sector de servicios también se como el de actividades de apoyo no por ello son de menor importancia, ya que la adecuada aplicación permitirá general el valor esperado hacia los clientes es por ello que ídem (Alonso Gustavo, 2009, pág. 93)

- **Dirección General y de Recursos Humanos**

A mi juicio, en cualquier organización, y más aún cuando se trata de una de servicios, la cultura de servicio al cliente debe derramarse por toda la empresa. De una buena vez y para siempre debemos dejar de pensar que el marketing es tarea exclusiva del departamento de marketing, entonces las demás áreas deben solo pensar en su tarea específica en lugar de pensar en el cliente. El modelo de los compartimientos estancos respecto de los cuales nos alertara Ortega y Gasset está más que perimido y resulta absolutamente extemporáneo a las condiciones y exigencias de los mercados de hoy. No tiene sentido siquiera pensar aquí si el cliente tiene o no la razón. El cliente es mucho más que eso, el cliente ES la razón del negocio, y es tarea de la Dirección General, en forma conjunta a la valor del factor humano, contribuir a sentar los pilares de una cultura de servicio motivada en dirección a una visión comprendida, compartida y comprometida

- **Organización interna y tecnología**

Involucra la departamentalización de la empresa y el ordenamiento de sus funciones con la intención de facilitar la prestación del servicio, así como los procesos, investigación de mercado y desarrollo de nuevos conceptos, superadores y de mayor valor. Alineada a los objetivos de valor definidos por la Dirección General y según los lineamientos incluidos en la visión, la organización interna debe conllevar su realización en forma coherente, consistente, homogénea y coordinada.

La organización interna tiene que ver con la estructura de la empresa y las gestiones de administración y finanzas.

A más de lo mencionado también existe dos actividades más de apoyo es por ello, que ídem (Vara, 1994, pág. 145)añande lo siguiente:

- **Infraestructura y ambiente**

En el modelo original de Porter la actividad infraestructura incluye aspectos más vinculados a nuestro eslabón anterior, en esta nueva propuesta se cambia el sentido. Aquí, infraestructura y ambiente se refiere al espacio físico en el cual tiene lugar la prestación o bien donde suceden algunos de los momentos de verdad<sup>11</sup> entre la organización y el cliente.

- **Abastecimiento**

Hemos llegado juntos a la única actividad que no ha sufrido cambios respecto de la herramienta que ya conocíamos. Si bien en este caso se ha transformado en un eslabón, conserva su importante función en lo que respecta a la adquisición de materiales, insumos, soportes físicos, servicios de capacitación, espacios publicitarios, seguros de salud, y todos los demás elementos indispensables para la prestación del servicio a la altura de las expectativas del target.

## **Dimensiones**

Las dimensiones son los valores que se toman según sea el valor que le da al cliente por ello se clasifican en dos tipos de valores y el resultado generado por los valores propuesto ante el cliente, ante esto acota (Quintana, 2005, pág. 326)

**Valores negativos:** se determinan todos los esfuerzos dado de los servicios para los consumidores, y tendrá que pagar el precio que se paga por recibir, el tiempo en el cual fue la búsqueda de la información, y los costes síquicos que da compra apareja

**Valores positivos:** son los beneficios que los consumidores reciben cuando servicios, vienen determinados por la utilidad del servicio y su convivencia para satisfacer la necesidad por el valor que añaden a las personas, la fuerza de ventas con su atención al cliente y también por el valor que emana la imagen de la empresa que afronta los servicios.

Expectativa de valor Los consumidores adquieren los bienes y servicios de las empresas que le ofrezcan mayor valor, ese valor se mide por la diferencia entre la suma de los valores positivos conjuntamente con la diferencia de la suma de los valores negativos, que tienen los productos o servicios

La diferencia entre los atributos positivos y negativos se llaman Expectativa del valor: la misma que está condicionada y hay que considerar que hay más factores que influyen en estas expectativas uno de ellos es que los compradores se encuentran con servicios sustitutivos, también está condicionada a las características del consumidor que tiene que ver con las evidencias.

## **CATEGORIZACIÓN DEL VARIABLE DEPENDIENTE SUPRAORDINACIÓN “SATISFACCIÓN DEL SERVICIO”**

### **Servucción**

Según (**Kenneth & Laudon, 2004, pág. 28**) menciona que la Servucción comprende elementos internos es por ello que:

Los elementos internos del sistema de Servucción son muy importantes, por lo tanto debemos conocerlos y analizarlos, para tener una mejor comprensión sobre los servicios prestados, ya sea en el sector hotelero, educativo, bancario, etc.

Para comprender con exactitud lo que es el sistema de Servucción, a continuación analizaremos sus elementos.

Según (**Riveros Silva & Guitierrez , 2007, pág. 24**) acota que la Servucción no es el simple hecho de realizar un servicio sino que este conlleva un proceso:

La Servucción es el proceso que consiste en elaborar un servicio, es decir, en organizar los recursos humanos y materiales necesarios para prestarlo. Equivale al diseño y prototipo de un producto, pero al tratarse de servicios presenta particularidades que debes tener en cuenta. En general, dentro de la Servucción se incluyen estos cuatro elementos entre lo que se encuentra las Actividades internas o de back-office: son las tareas que se llevan a cabo dentro de la empresa, sin contacto con el cliente, y que son necesarias para prestar el servicio. Por ejemplo: compras, administración, facturación, logística, formación, etc.

Según el autor (**Stanton, Etzel, & Walker, 2000, pág. 89**) menciona que los competidores son parte del proceso o intervienen directamente en el servicio, pues es fundamental su importancia para mejorar continuamente:

Los competidores de una empresa existente o nueva pueden ser directos o indirectos. Esta clasificación está enfocada al mercado de referencia, ya que algunas empresas pueden, y de hecho ofrecen, productos y/o servicios capaces de satisfacer las mismas necesidades del consumidor, y tales productos pueden ser completamente diferentes.

Los competidores directos ofrecen productos que satisfacen necesidades idénticas o muy similares, por ejemplo, el transporte terrestre, puede un consumidor elegir una compañía ferroviaria o una compañía de autobuses para transportarse hacia su lugar de destino. Otro ejemplo muy interesante es el de los servicios de telefonía celular.



Según el autor (**Medinda Tornero, 2000, pág. 26**) menciona una de las características de la Servucción es la intangibilidad y ante ello menciona:

Intangibles pueden ser: las marcas, la identidad corporativa, la comunicación institucional, la imagen, el reconocimiento de los stakeholders y la reputación de una organización; el conocimiento comercial, operativo, científico o tecnológico, la propiedad intelectual, patentes y derechos de comercialización; las licencias, concesiones y derechos de autor; la cartera de clientes y la forma de relacionarse con ellos, entre otros.

Otra de las características es la heterogeneidad según el autor Según el autor (**Denton, 1991, pág. 27**) menciona que:

Es aquello que está compuesto de partes de distinta naturaleza. Para la química, un sistema heterogéneo está formado por, al menos, dos fases. Esta característica puede detectarse a partir de una simple visualización, cuando se aprecian los distintos componentes del sistema. Los sistemas heterogéneos, por lo tanto, presentan propiedades intensivas cuyos valores difieren en algunos de sus puntos.

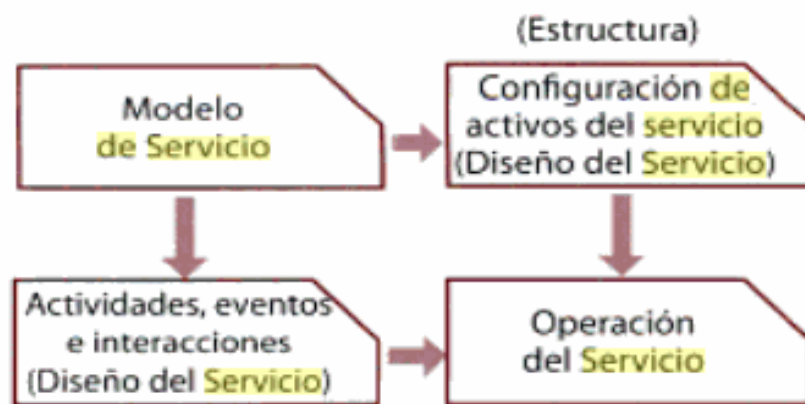
Las composiciones heterogéneas tienen la facultad de hacer que un elemento que por sí solo cumpla con una función en específico, por ejemplo, el vidrio está compuesto por arena, y la arena a su vez contiene en su estructura muchos tipos de roca, que fragmentadas manométricamente forman una suave capa de polvo, pero que por separado poseen otra estructura. Las mezclas heterogéneas pueden variar su forma dependiendo del estado en el que se encuentren los componentes. Es por eso que las mezclas como agua con tierra, si se añade en mayor cantidad tierra, ocupará la mayor parte del espacio molecular, haciendo que sea una composición con más estado sólido que líquido.

La tercera característica de porque es un servicio diferenciado es la precocidad y según el autor (**Kotler & Keller, Dieccion del Marketing, 2006, pág. 63**) menciona que: *“Los servicios no se pueden almacenar, por la simultaneidad entre producción y consumo. La principal consecuencia de esto es que un servicio no prestado, no se puede realizar en otro momento (por ejemplo un vuelo con un asiento vacío en un vuelo comercial). Los servicios no pueden ser almacenados; una característica de los servicios es que, una vez producido, debe ser consumido. No hay posibilidad, de que pueda ser almacenado para la venta o consumo futuro”*.

## Modelos de servicio

El modelo de servicio es una secuencia en la que se fundamenta las principales características, aunque esta es fundamental cada modelo dependerá del tipo de servicio a ofrecer (Goberment, 2010, pág. 125) menciona que: “El modelo de servicio describe la estructura y dinámicas de un servicio que se entrega a operaciones del servicio. Transición del servicio los evalúa durante etapas de validación y prueba.”

**Ilustración 16: Modelo de servicio**



**Fuente:** Libro Transacciones del servicio.

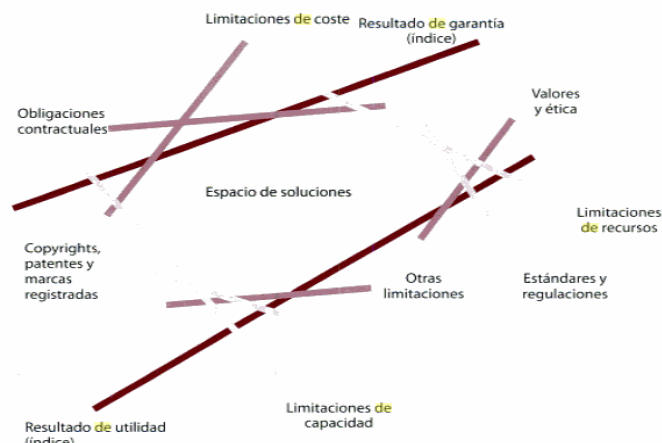
De la misma manera ídem (Goberment, 2010, págs. 125-126) añade que:

La estructura se define en términos de servicios centrales y de soporte particulares, de activos del servicio necesarios y de modelos, en los que configuran. Cuando se diseña desarrolla y construye el servicio nuevo o modificado, los activos del servicio se prueban y verifican con respecto a los requisitos y especificaciones del diseño ¿el activo del servicio se ha construido correctamente?

Diseño de servicio utiliza mapas de proceso, diagrama de flujo de trabajo, modelos colas, de actividad para definir modelos de servicio.

El paquete de diseño servicios define un conjunto de restricciones con las que se desarrollan y construirá la entrega del servicio y el servicio nuevo modificado. Validación e pruebas el servicio en sus límites para probar que están definidas correctamente las restricciones de diseño.

## Ilustración 17: Limitaciones del modelo de servicio



Fuente: Libro Transacciones del servicio.

También el modelo de servicio ha sufrido transformaciones es por ello que (Carrion Maroto, 2007, pág. 17) menciona que:

Analicemos ahora la evolución sufrida por los distintos modelos, elaborados sobre todo en el contexto anglosajón, sea como un desarrollo temporal o con respecto a contenidos y orientaciones.

Una primera consideración de carácter general permite afirmar que el hecho de ocuparse de un campo de investigación complejo como el social, sometidos a cambios, a fluctuaciones y a veces a transformaciones rápidas e imprevistas, ha incidido para quien las ciencias interesadas por este sector sufran un proceso de acercación de tal magnitud que exige una adecuación continua de las claves de lectura de estos fenómenos. Simultáneamente con la aparición de nuevas teorías o fines de pensamiento, vemos aparecer nuevos modelos de servicio social.

Las dos primeras orientaciones se remota:

1. A la escuela diagnosticada principalmente por obra de M. Richmond, dio una vida a un modelo en el que se advertía claramente la influencia de las ideas freudianas. Como su nombre lo indica, el elemento central lo constituía el diagnóstico psicológico de la personalidad, como fundamento para la intervención del servicio social.
2. El modelo funcional basado en la psicología de otro Rank, que se desarrolló en la década de 1930, en concomitancia con la grave crisis económica y en cierto sentido, en contraposición al determinismo freudiano.
3. Los modelos que siguen e pueden sintetizar en tres grandes grupos basándose en la evolución temporal, y se las características comunes.

## **Atención Al Cliente**

El cliente es la razón primordial por la cual trabaja la organización es por ello, que la atención al mismo es de suma importancia ya que desde aquí parte o nace la fidelidad del cliente o preferencia por alguna empresa, por ello menciona **(Carrion Maroto, 2007, pág. 145):**

La atención al cliente es un conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción en nuestros clientes.

La atención al cliente es el conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia de la imagen, el precio, y la reputación del producto o servicio que recibe.

Para llevar una política exitosa de atención al cliente, la empresa debe poseer fuentes de información sobre su mercado objetivo y el comportamiento de sus consumidores: el hecho de conocer los orígenes y necesidades desde estas perspectivas permitirán posteriormente convertirlas en una demanda. Para determinarlo, se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios que se van a ofrecer y determinar las estrategias y técnicas que se puede utilizar.

### **Atención al cliente**

Acotando a lo ya mencionado, ídem **(Medinda Tornero, 2000, pág. 124)** hace referencia sobre principales influencia en el comportamiento del cliente al momento de recibir la atención al cliente:

El reto más importante que se presenta cuando se lanza un programa de atención al cliente es contestar a la siguiente pregunta de este: bien ¿Cuál es la diferencia? El cliente suele adoptar la actitud de ya he oído todo eso antes, otro barullo ara nada.

**Expresiones de compromiso:** Se trata de acciones que solo se dan una vez, que va más allá de lo que exige el deber y demuestran al cliente que usted hace lo que dice.

**Canales de comunicación:** Pregúntese de cuantas formas puede hablar con el cliente su organización: ante ello hay que introducir un sistema de información para asegurar que pueda hablar fácilmente con usted, 2 ofrecer obsequios si cumplimenta algún cuestionario; 3celebrar reuniones con clientes; 4 animar a los miembros de la alta dirección a la interacción con los clientes; 5 invite a los clientes a visitar las instalaciones; utilizar dispositivos ara mejor comunicación con el cliente.

**Recompensas y premios:** En toda relación de éxito, sea comercial o personal, tiene que haber de algún modo un tomo y daca. El personal no rendirá bien cuando actúa en nombre de la empresa a menos que reciba algún tipo de recompensa... Cuando diseñe un programa de motivaciones para integrarlo en el programa de atención al cliente deberá tener presente determinados aspectos como: cuál es el objetivo del programa, a quien va dirigido, que encaje con la escala salarial, que sea justo, un responsable del programa.

**Programa de sugerencias:** Es aconsejable tener un buzón de sugerencias que este en buen estado, visible, para que la empresa tome correctivos en cuestiones que molestan a los clientes.

### **Calidad en la atención al cliente**

La calidad en el cliente es de suma importancia, ya que es uno de los factores indispensables, para que los clientes sean tratados como se lo merecen, y que perciban un servicio irremplazable por alguna otra institución (**Dolors Seto, 2004, pág. 28**) acota:

Todo sistema, de calidad en la atención al cliente se implanta para asegurar que se cumplan las políticas de calidad total de la organización y debe tener en cuenta el servicio que se va a suministrar al cliente y el proceso de entrega del servicio al cliente.

Para cumplir estos dos objetivos se debe partir de un estudio de mercado en el que se conozcan cuáles son las necesidades actuales de los clientes y sus expectativas con respecto a la empresa. A partir de estos datos se realizara el diseño del servicio que debería incluir la especificación de los requisitos de calidad y los procedimientos a seguir en su entrega.

Para conseguir evaluar, controlar y mantener la calidad, es esencial que exista una continua retroalimentación para saber si se están cumpliendo los objetivos marcados.

Para conseguir evaluar, controlar y mantener la calidad, es esencial que exista una continua retroalimentación para saber que se está cumpliendo los objetivos marcados.

### **Satisfacción del servicio**

La satisfacción de los servicios es fundamental para las empresas debido a que es por ello que se puede fidelizar al cliente y mantenerle contento es por ello que acota: (**Kenneth & Laudon, 2004, pág. 250**) menciona que:

La satisfacción del servicio se puede medir a través de cuestionarios aplicándolos a los clientes así conocer la percepción del usuario y el nivel de satisfacción del servicio,

entre los aspectos a ser considerados se encuentran los de carácter sociodemográficos, y entorno familiar, social, tipo de familia y convivencia, posición y algunas características de los miembros, disponibilidad de los servicios, y características de los servicios recibidos, conocimientos horarios, disponibilidad, tareas solicitadas, y las realizadas, adaptación a las necesidades del usuario, valoración de la calidad de la prestación y grado de satisfacción SA D.

La medición del nivel de expectativas y la comparación del cumplimiento de lo prometido, tanto en el caso de usuarios, como los factores implicados, ha sido argumento de desarrollo, los elementos que tienen que ver con los procesos de accesibilidad del usuario, a los mecanismos de comunicación, tanto con el ayuntamiento como con los auxiliares, es un tema que denota un factor importante de calidad percibida y en ese sentido hemos tenido en cuenta algunas observaciones, sobre todo aquellas que se refieren a la comunicación telefónica en sus diferentes posibilidades.

La aportación teórica de **(Dolors Seto, 2004, pág. 154)** menciona que la calidad en el servicio influye en las relaciones:

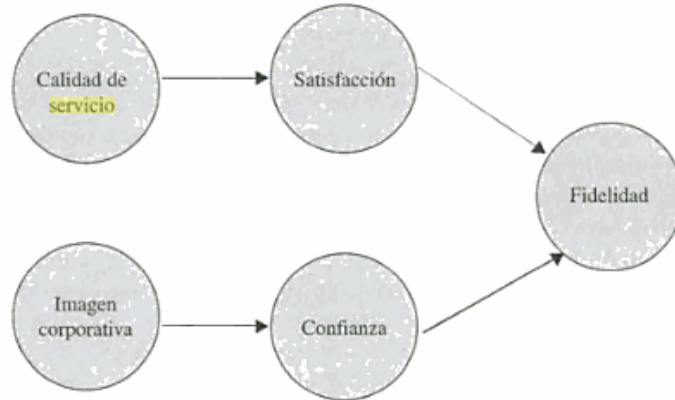
La calidad de servicio va influir de alguna manera en el desarrollo de las relaciones con los clientes, también debemos señalar que esa relación calidad-fidelidad, en la mayoría de los casos, no es una relación tan directa e inmediata como cabría esperar sino en ellas intervienen otras variables medidoras.

Por ello el presente libro empieza analizando la variable calidad de servicio, para luego dar análisis a la satisfacción y posteriormente poder incluir otras variables, que aun estando relacionadas con la primera son distintas, que nos permitieran avanzar en el camino hacia la fidelidad del cliente.

Pero como se relacionan estas variables (calidad, satisfacción, imagen y confianza) con la fidelidad del cliente, cuáles son esas variables que tienen una influencia más fuerte y significativa en la fidelidad. En definitiva cuales el camino desde la calidad hasta la fidelidad del mismo.

Para intentar dar respuestas a estas cuestiones planteamos un modelo de fidelidad de servicios, en el que se recogen tanto las variables que intervienen en su formación como las relaciones existentes entre ellas. Relaciones todas ellas basadas en una fuerte evidencia empírica en la literatura, a las cuales dedicaremos los apartados siguientes:

### Ilustración 18: satisfacción del servicio para fidelizar



**Fuente:** De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente

La influencia de la calidad, satisfacción, la imagen y confianza en la fidelidad del cliente tal como se puede observar en la figura las relaciones que se plantean entre las variables analizadas en el modelo son las siguientes:

- **Relación 1:** la calidad de servicio percibida por el cliente tiene un efecto positivo en la satisfacción del cliente.
- **Relación 2:** la satisfacción del cliente tiene un efecto positivo en la fidelidad del cliente.
- **Relación 3:** La imagen del proveedor de servicios tiene un efecto positivo en la confianza del cliente.
- **Relación 4:** confianza del cliente en el proveedor de servicios tiene un efecto positivo en la fidelidad.

Para obtener una satisfacción del cliente la compañía debe tomar la iniciativa y centrar sus actividades en el mismo es por antes esto (Denton, 1991, pág. 152)acota:

Todas las organizaciones se dan cuenta de que si, desean obtener beneficios de su inversión en los clientes, van a precisar un compromiso, y no solo de tiempo de los directivos, sino de los encargados de trabajar cara al público. La inaplicación con éxito de calidad requiere de preparación y organización minuciosas.

La satisfacción del cliente aparece cuando una compañía se concentra en la calidad del servicio. Tal como se ha demostrado, la satisfacción de los clientes origina recompensas muy reales para la compañía, en forma de lealtad de los clientes y de imagen corporativa. La falta de satisfacción de los clientes causa una serie de perjuicios muy reales y es este un hecho del que las empresas no pueden permitirse hacer caso omiso. Todos volvemos una y otra vez a alguna compañía en calidad en clientes, porque conocemos a la calidad, porque sabemos que nos podemos fiar de las personas que trabajan allí. Y sabemos que nos van a dar un servicio consistente.

La satisfacción en los clientes cada vez es más exigente y por ello las empresas deben ir apegándose a los que los mismos demandan ante lo dicho ídem (**Ferrando, 2007, pág. 152**) acota:

La falta de satisfacción de satisfacción de los clientes causa una serie de perjuicios muy reales y este un hecho del que las empresas no puedan permitirse hacer caso omiso. Todos volvemos una y otra vez alguna compañía en calidad de clientes, porque conocemos su calidad, y sabemos que nos van a dar un servicio consistente. Las empresas como Byerly's, la tienda de alimentación de lujo, no tiene inconvenientes en gastarse dinero, siempre y cuando reciba lo que esperan. Los factores demográficos y aumento de quejas tienden a indicar que cada vez más gente está dispuesta a pagar para obtener un buen servicio.

Mientras que casi todas las empresas reconocen el valor de un cliente satisfecho, han sido pocas que han llegado al compromiso necesario para garantizar la satisfacción de sus clientes. Holiday Inn, Inc. Invierte de forma directa en ello. Durante los nueve últimos años han gastado más de un millón de dólares anuales en supervisar las necesidades de los clientes, tales con habitaciones de mayor tamaño, camas más amplias, barras de jabón ms grande, etc,

Posiblemente otro de los proveedores, de servicio de primera fila no realicen una inversión tan directa, per sin embargo, si invierten de forma importante para conseguir la satisfacción de los clientes.



## CATEGORIZACIÓN DEL VARIABLE DEPENDIENTE SUBORDINACIÓN “SATISFACCIÓN DEL SERVICIO”

### Elementos de la satisfacción

Según el autor (Lovelock & Wirtz, 2007, pág. 98) menciona que existe 6 tipos de elementos de satisfacción y cada uno de ellos tienen estándares de excelencia el mismo que permitirá la satisfacción en el servicio, estos son:

#### Elementos de satisfacción del producto

- **Disponibilidad:** disponibilidad inmediata, o una fecha de entrega, negociada prometida en términos generales, aquí se contacta y se menciona lo que se quiere comunicar.
- **Calidad:** valor de satisfacción que este le dará al servicio.
- **Presentación:** presentación es la imagen representada con las normas de protección ambiental, y debe estar protegida durante el transporte y su movimiento.
- **Imagen:** La imagen que refleja el servicio hacia los clientes o consumidores, esta varía según la perspectiva del mismo y las características de su comportamiento
- **Valor por el dinero:** es el costo por la adquisición de un servicio
- **Cumplimiento con las expectativas:** brindar una satisfacción que supere las perspectivas,

#### Elementos de satisfacción de ventas

- **Marketing y merchandasing:** el marketing honesto, leal y decente que no sea impositivo ni manipulador, ni derrochador, sino informativo orientador y precisamente en términos de mercado, investigar en el cliente en un modo en el que sus necesidades y preferencias y valores como compradores se entiendan hasta los detalles más útiles, y sean incorporados en la promoción y estrategias empresariales con gran precisión
- **Comunicación verbal:** una actitud personal o telefónica, interesada, sensible y oportuna, y que transmita un mensaje preciso y comprensible que cumpla con los objetivos del cliente y con la necesidad de ser escuchado ofrecer inter, medios para hacer expedido.
- **El entorno de la compra:** el entorno acogedor no amenaza, facilita la comprensión de negocios y hace que los clientes se sientan emocionalmente cómodos
- **El personal:** uno de los empleados, sensibles, amables, simpáticos, confiables, conocedores, leales, entrenados, capacitados para brindar su servicio desde su limpieza personal.

- **Documentación:** folletos propuestos, estimaciones, datos, facturas, pagares, manuales de entrenamiento y manuales de usuario, etc. Escrito en el idioma que sean precisos. Con información completa sobre sus detalles
- **Variables de compra:** explícitas claramente negociadas justamente y confirmadas por escrito.

#### **Elemento de satisfacción posventa**

- **Intereses obtenidos:** y honrar el valor de tiempo de vida al cliente. Para la compañía y no desilusionar al cliente leal por no recompensar y reconocer esa lealtad
- **Garantizar la sencillez del proceso:** sustentar sobre información referente a los clientes
- **Manejo de quejas:** personal autorizado que responda de inmediato con la mayor habilidad, honestidad, y profesionalismo, mantiene información al cliente a lo largo de todo el proceso, para manejar las quejas y utilizar la como una herramienta y no como un bien supremo. A través de los elementos de posventa es indispensable ajustar, al negocio los requerimientos de contacto de los clientes,

#### **Elemento de satisfacción ubicación:**

- **Ubicación:** explica la distancia con discreción, texto gráfico y verbalmente, y asegurar cualquier cambio en las vías de acceso, traslado o movilización o en el transporte público, que entienden el área sea incorporada con puntualizar
- **Proyecto:** crear idealmente la ubicación asegurándose que todas las áreas cumplan con las expectativas para la satisfacción del cliente y a la vez sea de beneficio para la compañía en al que transmite buena imagen
- **Seguridad y comodidad:** proveer normalización, flechas y señalización en todos los estacionamientos que trabaje la compañía, asegura que todo el entorno interno cumple con las especificaciones de la comodidad y seguridad y asegurar, que el espacio físico permita la interacción humana
- **Consideración con los clientes con necesidades especiales:** asegurarse que nada discrimine a los clientes, especiales.

#### **Elemento de satisfacción tiempo**

- **Horas comerciales:** prestar un servicio acorde a las necesidades de los clientes, no según la presencia o ausencia de los competidores,
- **Aplicabilidad o disponibilidad de productos:** ofrecer una selección de productos continuamente mejorados, que sean relevantes a las necesidades y a los patrones de compra normal
- **Velocidad en las transacciones:** asegurar que los procesos sean tan cortos como los quiera los clientes.

### **Elemento de satisfacción cultural:**

- **Ética** ser incuestionable legal no discriminatorio, moral, y transparente conducta,
- **Conducta:** ser imparcial gustosamente servicial, objetivo, justo, honesto, irreprochable y concentrado en el cliente.

### **Las dimensiones**

La satisfacción del servicio tiene diferentes dimensiones que deben ser consideradas para poder obtener el máximo de ellas ante lo expuesto (**Vara, 1994, pág. 171**)añade:

#### **Las dimensiones del funcionamiento del servicio**

En la investigación de instituciones se ha identificado un conjunto de dimensiones del funcionamiento del servicio, aplicables. Estas dimensiones son tangibles, la fiabilidad, la responsabilidad, la seguridad y la empatía.

#### **Tangibles:**

Los tangibles son las partes visibles de la oferta de servicio (instalaciones, equipos e imagen del personal de contacto); indica su naturaleza y ayudan al cliente aprehenderlo. Suelen ser, además, las primeras comunicaciones dirigidas a la clientela por la organización.

Los elementos físicos influyen en la calidad del servicio de tres formas. En primer lugar, dan una idea de la naturaleza y de la calidad del servicio; en segundo, pueden influir directamente en la percepción de la calidad del servicio; y, por último, influyen en la calidad intrínseca del servicio de manera importante.

#### **Fiabilidad:**

La fiabilidad implica realizar el servicio prometido con formalidad, exactitud y sin fallos. Supone mantener a la promesa del servicio. Las disculpas donde poco valor. Un error da lugar, como mínimo a un deterioro de la imagen y en muchas ocasiones la pérdida de un cliente.

#### **Responsabilidad:**

La responsabilidad exige estar listo para servir, es el deseo de prestar servicio pronta y eficazmente. Presupone la disponibilidad.

La situación de los servicios de urgencias hospitalarios y listas de espera son ejemplos de la falta de disponibilidad de la organización, incapaz de atender la demanda por no optar las medidas necesarias a fin de adecuarse a la misma.

### **Seguridad:**

La seguridad se refiere a la competencia y cortesía de la persona. Cuando el cliente trata con el personal que es tan agradable como competente, siente la tranquilidad de estar en la organización apropiada. Es el cumplimiento por parte del personal de su función: la operacional y la relacional. Ambos atributos por separado no tienen el mismo impacto positivo sobre el cliente que puede tener a la combinación de estas características.

El sistema procura cerciorarse de la competencia de sus profesionales; pero a la simple falta de cortesía de cualquier trabajador puede ser obstáculo para percibir la bondad del servicio. Gran parte de los trabajadores directos e indirectos de la organización es personal de contacto directo y estrecha relación con los clientes, los cuales no solo van a valorar su competencia, sino también su accesibilidad para tratarlos. La seguridad de servicio, por otra parte refuerza la seguridad de la atención médica: el balance positivo para el usuario de la relación beneficios y riesgos

La satisfacción del servicio tiene diferentes dimensiones que deben ser consideradas para poder obtener el máximo de ellas ante lo expuesto (**Vara, 1994, pág. 171**) añada a las ya expuestas:

### **Empatía:**

La empatía es la sintonía afectiva, y por lo común, motiva, de un sujeto con una realidad ajena. El grado de comprensión e identificación con los sentimientos e otra persona.

No deben confundirse empatía y simpatía. La primera es la capacidad de ponerse en el lugar de otra persona, adoptar sus puntos de referencia y comprender objetivamente sus sentimientos y conducta. La simpatía es compartir con otras personas, sentimientos, deseos y experiencias. En posición a la empatía no es objetiva.

La conducta del proveedor del servicio va, más allá de la cortesía profesional. Es una actitud de compromiso con el cliente, de deseo de comprender sus necesidades precisas y de encontrar respuestas más adecuadas. El resultado es un servicio esmerado personalizado a la medida.

Los profesionales deben proporcionar las clases de servicios, que a ellos a su vez desearían recibir. Este supuesto es indiscutible en cualquier argumentación sobre lo que constituye el servicio de calidad.

Hay una íntima relación entre disponibilidad, en términos de acceso al servicio, y la empatía, en el sentido de entender los requisitos de servicio del cliente.

A lo expuesto (**Riveros Silva & Guitierrez, 2007, pág. 2**) acota las dimensiones de la calidad de servicios y describe:

Las dimensiones de la calidad de los servicios

La calidad e los servicios presentan un problema especial, derivado de sus características, en particular de la simultaneidad de la producción- consumo, que impide rechazar o rehacer aquel servicio que no alcance el grado de calidad establecido.

Desde la óptica de la Servucción la calidad global de un servicio se evalúa en tres dimensiones: el resultado, los elementos de la Servucción y el proceso de la presentación. Todas ellas son percibidas y evaluadas por el cliente.

Se trata de medir la calidad del servicio en sí mismo, del resultado de la Servucción. Al ser la calidad un concepto relativo ligado al cliente, el patrón de medida los forman las necesidades y expectativas de este. En la atención hay dos clases de resultados que hay que evaluar:

- El producto nominal: es la primera de las consecuencias del proceso, es el servicio prestado, el proceso clínico de diagnóstico y tratamiento, que puede ser de alta o baja calidad y responder o no a las necesidades del cliente. En consecuencia directa De la calidad intrínseca y de la coherencia y ciencias médicas disponibles.
- El producto real: es la resultante final del proceso, es el resultado del producto nominal. En el que influyen otro elemento de la Servucción: el cliente, su estado físico y grado de participación. El producto real es el efecto del producto nominal sobre el estado.

## **Influye**

La satisfacción del cliente se ve influenciado por diferentes factores como lo demuestra (**Vergara schmabach, 2008, pág. 72**)

La satisfacción es la respuesta de la saciedad del cliente. Es un juicio acerca de que es un rasgo el servicio en sí mismo proporciona un nivel placentero de recompensa.

Es la evaluación del cliente respecto de si el servicio responde a sus expectativas:

**En la satisfacción influye:**

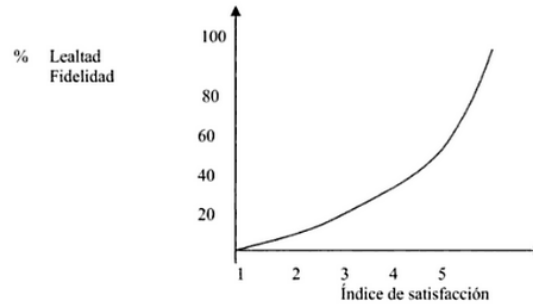
**Características del servicio:** es la evaluación de sí mismo

**Situación emocional de los clientes:** esta situación puedes ser: estables: estados de ánimo positivos o negativos

**Equidad:** el cliente se pregunta si el trato recibido está relacionado adecuadamente con el precio pagado por el servicio. Con ello puede medirse la satisfacción, incluso

gráficamente: Las empresas saben que un aumento del nivel del cliente fideliza al cliente

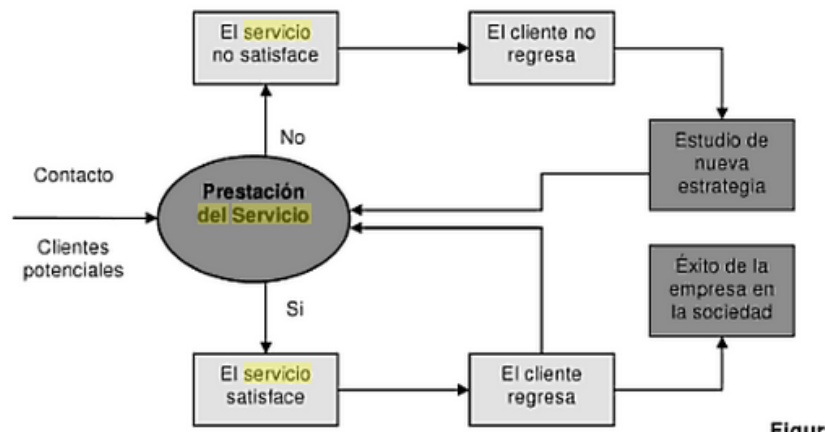
**Ilustración 19: Satisfacción**



Las influencias para la satisfacción del clientes son de gran importancia por ello (Vergara schmach, 2008, pág. 22)

El siguiente grafico se presenta de forma concreta algunas variables que intervienen en la prestación el servicio

**Ilustración 20: Variables de la satisfacción**



**Fuente:** Libro de la valor de la calidad

La calidad es el principal elemento que influye para la adquisición del servicio a la competencia, y este como un conjunto de características inherentes de un bien o servicio, que satisface las necesidades y expectativas de los clientes, sin embargo existe variedad de definiciones de calidad.

**Niveles Satisfacción del cliente**

Los niveles de satisfacciones la forma de medir cual es la percepción y su complacencia del servicio recibido esto expone (**Guardaño Ligeró, 2014, pág. 39**)

Para medir la satisfacción del cliente, se puede utilizar la fórmula:

Rendimiento percibido- expectativas = nivel de satisfacción

Para aplicarla, se necesita primero obtener, mediante una investigación de mercado, el rendimiento percibido y las expectativas que tenía el cliente antes de la compra. Luego se le asigna un valor a los resultados obtenidos por ejemplo, para el rendimiento percibido se puede utilizar los siguientes parámetros:

- Excelente = 10
- Bueno = 7
- Regular = 5
- Malo =3

En el caso de las expectativas, se puede utilizar los siguientes valores:

- Expectativas elevadas =3
- Expectativas moderadas =2
- Expectativas bajos =1

Para el nivel de satisfacción se puede utilizar la siguiente escala:

- Complacido: de 8 a 10
- Satisfecho: de 5 a 7
- Insatisfecho: igual o menor que 4

Finalmente, se aplica la fórmula. Si la investigación da como resultado que el rendimiento ha sido bueno, el valor será 7; pero si las expectativas esperadas eran muy elevadas el valor es 3, y se realizara la siguiente operación  $7-3=4$

Esto indica que el cliente está insatisfecho

Tras conocer en que consiste y como se debe determinar la satisfacción del cliente, surge una pregunta muy lógica ¿hasta qué punto una empresa debe invertir para lograr la satisfacción de sus clientes?

Esta pregunta es muy usual, porque muchas ocasiones los responsables de mercadotecnia sugieren incrementar los niveles de satisfacción de los clientes disminuyendo precios o incrementando servicios. Ambas situaciones pueden mejorar los índices de satisfacción, pero a costa de disminuir utilidades de la empresa.

En todo caso, se debe olvidar que el reto de todo mercadólogo es de generar satisfacción es sus clientes pero de manera rentable. Esto exige el encontrar un

equilibrio muy delicado entre seguir generando más valor para lograr la satisfacción del cliente, pero son que ello signifique “tirar la casa por la ventana”

El nivel de satisfacción es importante conocer cada uno de sus conceptos, por esto  
**(García Casermeiro, 2014, pág. 23)**

### **Los niveles de satisfacción**

Tas efectuar la compra del producto o servicio, los clientes experimentan uno de estos tres niveles:

**Insatisfacción:** Se origina si el valor percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente

**Satisfecho:** se ocasiona cuando el valor percibido del producto concuerda con las expectativas del cliente.

**Complacencia:** se causa cuando el valor percibido supera las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de satisfacción de los clientes, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa así:

Un cliente insatisfecho cambiara de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa)

Por otro lado el cliente satisfecho se mantendrá leal, pero tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional)

En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o un proveedor porque se siente una afinidad emocional que supera ampliamente una simple preferencia racional (lealtad incondicional)

Por esta razón las empresas competitivas tratan de complacer a sus clientes prometiendo solo lo que pueden conceder, y entregar luego más de lo que prometieron.



## 2.6. Hipótesis

### **H<sub>0</sub> = Hipótesis Nula**

**H<sub>0</sub>:** La aplicación de la cadena de valor adecuada no incrementará la satisfacción del servicio de la cooperativa de transporte de pasajeros en taxis “Las Américas” N°16 de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua

### **H<sub>1</sub> = Hipótesis Alternativa**

**H<sub>1</sub>:** La aplicación de la cadena de valor adecuada incrementará la satisfacción del servicio de la cooperativa de transporte de pasajeros en taxis “Las Américas” N°16 de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua

## 2.7. Señalamiento de las variables de hipótesis

Las variables de la hipótesis son las siguientes:

- **Variable independiente:** Cadena de Valor
- **Variable dependiente:** Satisfacción del servicio
- **Unidad de observación:** Colaboradores de la cooperativa, usuarios
- **Términos de relación:** Aumentan-No aumentan.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo y cuantitativo porque se emplearon procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos para generar conocimientos. Los dos enfoques constituyeron un proceso que a su vez, integran diversos procesos. ( **Panesso, Monroy Morris, & Gonzales Villamizar, 2003, pág. 64**) *“El cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer exactitud patrones de una población.”*

Considerando que la modalidad que se estudia también se considera el enfoque cualitativo (**Sanchez Gomes, 2008, pág. 29**):

El cualitativo por lo común, se utilizó primero para descubrir y refinar preguntas de investigación, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basaron en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las

observaciones. Este enfoque no suele probar teorías o hipótesis es, principalmente, un método de generar teorías e hipótesis.

### **3.2. Modalidad de la investigación**

Dentro de la modalidad de la investigación se emplearon la Investigación de Campo y la Investigación Bibliográfica.

**La Investigación de Campo.-** se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, encuestas y observaciones, permite poner en contacto con el problema o fenómeno, en el presente caso la técnica que se empleará es la encuesta con cuestionario a los clientes externos y una entrevista a los socios de La Cooperativa Las Américas N.16 siendo ellos el punto primordial de la investigación, ya que al tener un acercamiento con los usuarios permitirá analizar la atención del usuario de la cooperativa en la actualidad, así como determinar lo que a ellos les gustaría que la cooperativa realice para mejorar el servicio; efectuando un análisis de esta información se pondrá a diseñar de mejor manera los lineamientos que contendrá la cadena de valor con el propósito de mejorar la atención al usuario de la cooperativa.

**La Investigación Bibliográfica-Documental,** ya que permitió sustentar las variables que se están investigando de una forma teórica – científica, la cual se realizó mediante la consulta en diferentes opciones como los libros, textos, revistas, en los que se tenga a disposición la información para poder realizar las referencias bibliográficas, de tal manera será índice que demuestra el no plagiar otros trabajos y que este tenga un sustento con el fin de realizar un buen trabajo.

### **3.3. Nivel o tipo de investigación**

**3.3.1 Exploratorio:** Se inspecciono cuidadosamente el problema o fenómeno a investigarse, en el presente caso la cadena de valor, es decir que se investiga el tema que no se ha considerado por la cooperativa y se lo realizó a través de los

instrumentos como es la observación para poder valorar la relevancia del tema a ser estudiado.

**3.3.2 Descriptivo:** Investigación descriptiva porque realizamos la encuesta para identificar los requerimientos de las personas que se encuentran en nuestra investigación, y que respectivamente con el análisis correspondiente lograr identificar las los requerimientos de los clientes están demandando.

**3.3.3 Correlacional:** Este tipo de investigación se midió el grado de relación que existe entre la variables de estudio, la independiente que es la cadena de valor conjuntamente con la variable dependiente, satisfacción del servicio, para lo cual será preciso la aplicación del método de estadístico Chi Cuadrado y los datos cualitativos, permitiendo conocer el grado de relación

### 3.4. Población y muestra

#### 3.4.1. Población y Muestra

Para esta investigación se realizó con una población finita para los clientes externos se realizó la segmentación y los clientes internos son 50 socios de la cooperativa “Las Américas”, N<sup>a</sup>16.

**Tabla 2: Segmentación**

<b>Segmentación</b>	<b>Población</b>	<b>Fuente</b>
Población en Tungurahua	504583	inec 2010
Población en Ambato	329856	inec 2010
Población en Ambato 2014 (calculado con tasa población)	348994	BCE
Población económicamente activa 41,5%	149833	BCE

**Elaborado Por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** INEC, BCE

**Tabla 3: Crecimiento Poblacional**

<b>Año</b>	<b>T. crecimiento</b>	<b>Incremento 1,54%</b>
<b>2010</b>	149833	2307
<b>2011</b>	152140	2343
<b>2012</b>	154483	2379
<b>2013</b>	156862	2416
<b>2014</b>	159278	

**Elaborado Por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** INEC, BCE

**Muestra:**

$$n = \frac{PQN}{(N-1) * E^2 / k^2 + PQ}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra (159278)

PQ = Constante de la varianza poblacional (0.25)

e = error máximo admisible 5% (0.05)

K = Coeficiente de corrección del error (1.96)

$$n = \frac{0.25 * 159278}{((159278-1) * 0.05^2 / 1.96^2 + 0.25)}$$

$$n = \frac{39819.5}{103.90}$$

$$n = 383.25 \rightarrow 383$$

Las encuestas que se realizaron a los clientes externos corresponden a una muestra de 383 encuestas

Y los clientes internos se realizaron de igual manera una encuesta y se lo aplicó a los 50 socios pertenecientes a la Cooperativa.

### 3.5. Matriz de la operacionalización de las variables

**Tabla 4: Variable dependiente: cadena de valor**

Concepto	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos de investigación
La cadena de valor posee un conjunto de procesos que buscan ofrecer un servicio de calidad para la satisfacción de los clientes, sujetándose en las actividades primarias y de apoyo	Proceso	Procesos estructurado No existe proceso Proceso antiguo Proceso mal estructurado	¿Realiza algún tipo de procesos para prestar el servicio de taxi?	<b>Técnicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta a los clientes externos</li> <li>• Entrevista a los clientes internos</li> </ul> <b>Instrumento:</b> Cuestionario
	Satisfacción	Complacido Satisfactorio Insatisfactorio	¿Qué nivel de satisfacción percibe, después de haber recibido el servicio de un taxi?	<b>Técnicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta a los clientes externos</li> <li>• Entrevista a los clientes internos</li> </ul> <b>Instrumento:</b> Cuestionario
	Servicio	Servicio necesario Servicio innecesario Servicio de status Servicio emergente	¿Qué tipo de servicio le ofrece en el taxi?	<b>Técnicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta a los clientes externos</li> <li>• Entrevista a los clientes internos</li> </ul> <b>Instrumento:</b> Cuestionario
	Calidad	Calidad excelente Calidad Buena Calidad regular Calidad deplorable	¿Qué tipo de calidad recibe del servicio del taxi?	<b>Técnicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta a los clientes externos</li> <li>• Entrevista a los clientes internos</li> </ul> <b>Instrumento:</b> Cuestionario

**ELABORADO POR:** Gavilanes A. (2014)

**Tabla 5: Variable independiente: satisfacción del servicio**

<b>Concepto</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Técnicas e instrumentos de investigación</b>
<p>La satisfacción del servicio es muy importante para los clientes, por ello los elementos de satisfacción y características estos son primordiales dentro de estos se encuentra (Producto, venta, posventa, ubicación, tiempo y cultura)</p>	<p>Elemento 1: Satisfacción del Producto: -Disponibilidad</p>	<p>Frecuentemente Oportunamente Infrecuentemente</p>	<p>¿Encuentra un taxi en el momento que lo requiere?</p>	<p>Técnicas: Encuesta a los clientes externos Entrevista a los clientes internos Instrumento: Cuestionario</p>
	<p>- Presentación e imagen</p>	<p>Imagen de excelencia Imagen Apropiada Imagen adecuada Imagen inadecuada Imagen deficiente</p>	<p>¿Le parece adecuada la presentación tanto del conductor como del vehículo?</p>	
	<p>Elemento 2: Satisfacción de Ventas  - Comunicación verbal</p>	<p>Comunicación abierta Comunicación agresiva Comunicación pasiva Comunicación amable</p>	<p>¿Cuándo habla con el conductor que tipo de comunicación transmite?</p>	<p>Técnicas: Encuesta a los clientes externos Entrevista a los clientes internos Instrumento: Cuestionario</p>
<p>Elemento 3: Satisfacción Posventa  -Manejo de quejas</p>	<p>Se queja por medios de comunicación Realiza las quejas ante autoridades No se queja</p>	<p>¿Cuándo no está de acuerdo con el servicio recibido por parte del chofer que realiza?</p>	<p>Técnicas: Encuesta a los clientes externos Entrevista a los clientes internos Instrumento: Cuestionario</p>	

	<p>Elemento 4: Satisfacción Ubicación -Comodidad</p> <p>-Seguridad</p>	<p>los clientes pueden considerar que la comodidad en el taxi: Es cómoda No es cómoda</p> <p>Es seguro No es seguro Seguro en las mañanas Inseguro en las noches</p>	<p>¿Se siente cómodo cuando utiliza el taxi?</p> <p>¿En la actualidad el servicio de taxis es seguro?</p>	<p>Técnicas: Encuesta a los clientes externos Entrevista a los clientes internos Instrumento: Cuestionario</p>
	<p>Elemento 5: Satisfacción Tiempo: horas</p> <p>Días</p>	<p>Horas pico Todo el tiempo En la noche En la mañana En la tarde</p> <p>Todos los días Lunes Martes Miércoles Jueves Viernes Sábado Domingo</p>	<p>¿Cuáles son las horas que más utiliza el taxi?</p> <p>¿Cuáles son los días que utiliza el taxi?</p>	<p>Técnicas: Encuesta a los clientes externos Entrevista a los clientes internos Instrumento: Cuestionario</p>



	Elemento 6: Satisfacción Cultura: Trato	Trato amable trato cordial trato grosero trato antipático	¿El trato de los conductores es servicial?	Técnicas: Encuesta a los clientes externos Entrevista a los clientes internos Instrumento: Cuestionario
	Características: Frecuencia	Siempre De vez en cuando A veces Nunca	¿Utiliza el mismo taxi con frecuencia?	Técnicas: Encuesta a los clientes externos Entrevista a los clientes internos Instrumento: Cuestionario

**ELABORADO POR:** Gavilanes A. (2014)

### 3.6. Técnicas e Instrumentos

Para recolectar la información necesaria para la presente investigación se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos:

**Tabla 6: Cuadro e recolección de información**

<b>Técnicas de Investigación</b>	<b>Instrumentos de Recolección</b>
1 Información primaria	
1.1 Encuesta	1.1.1 Cuestionario
1.2 Entrevista	1.1.2 Cuestionario
2 Información secundaria	
2.1 Análisis de documentos	2.1.1 Tesis de grado referentes al tema
2.2 Material Bibliográfico	2.1.2 Libros de marketing de servicios Libros de marketing Libros de cadena de valor Libros de la satisfacción Páginas en internet

**Elaborado Por:** Gavilanes A. (2014)

### 3.7. Plan de Recolección de Información

**Tabla 7: Plan de recolección de información**

1.- ¿Para qué?	Para conocer las exigencias y requerimientos de los clientes
2.- ¿A qué personas o sujetos?	A los clientes del taxi
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Sobre la cadena de valor y la satisfacción del servicio
4.- ¿Quién?	Investigador/Encuestador
5.- ¿Cuándo?	Agosto
6.- ¿Lugar de recolección de la información?	Centro de la ciudad y Cooperativa
7.- ¿Cuántas veces?	Según el caso lo amerite
8.- ¿Qué técnica de recolección?	Encuesta/ Entrevista
9.- ¿Con qué?	Cuestionario
10.- ¿En qué situación?	En el momento adecuado

**Elaborado Por:** Gavilanes A. (2014)

### 3.8. Procesamiento y Análisis de la Información

Para procesar y analizar la información de la siguiente investigación se procedió de la siguiente manera.

#### **Categorización y Tabulación de la información.**

Según la información obtenida esta debe ser categorizada y tabulada es por ello que (Sanchez Gomes, 2008, pág. 29) hace referencia cuatro conceptos que deberán ser analizados

- **Categorización:** Mediante las categorías, se pretende realizar una clasificación de las variables, datos resultados.
- **Tabulación:** Con la tabulación nos permitirá representar gráficamente el comportamiento del tema en estudio, determinando la frecuencia con que aparece y cuál es su impacto en las variables.
- **Análisis de Datos:** Después de realizar la categorización, tabulación se realiza el análisis de los datos, el cual dependerá del grado de complejidad de la hipótesis y de la prolijidad con la que se haya elaborado la investigación
- **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. Esto dará la pauta para verificar o rechazar la hipótesis del problema de investigación.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. Análisis de los resultados**

##### **4.1.1. Encuesta aplicada a los Clientes Internos**

La aplicación de la encuesta está dirigida a los clientes interno y externos del servicio de taxis, se puede observar la tabla de frecuencias, y las ilustraciones que se muestra en porcentajes; además también se encuentra establecido en análisis y la interpretación de cada uno de ellos, realizando esto en las dos encuestas la de los clientes internos y los clientes externos.

## SATISFACCIÓN DEL SERVICIO

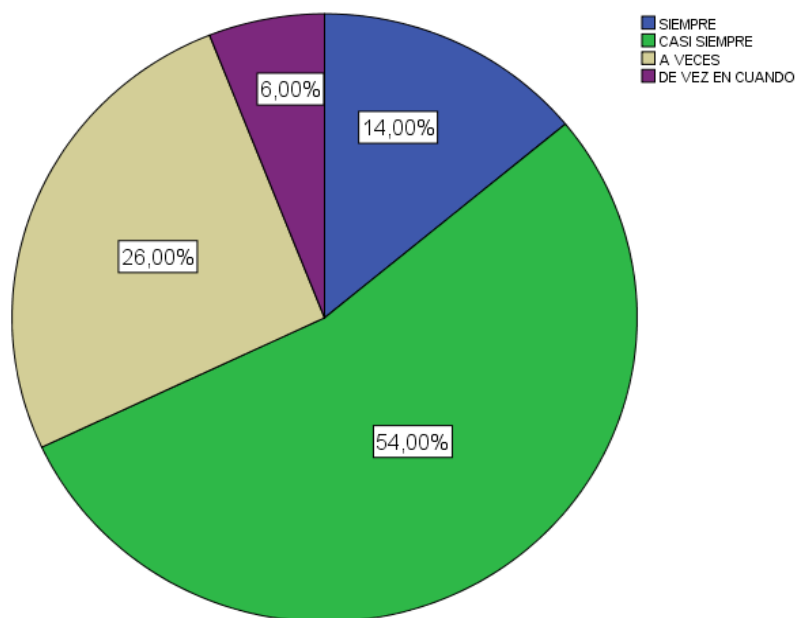
**Tabla 8: Satisfacción del servicio**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Valido SIEMPRE	7	14,0	14,0	14,0
CASI SIEMPRE	27	54,0	54,0	68,0
A VECES	13	26,0	26,0	94,0
DE VEZ EN CUANDO	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Interno

**Ilustración 21: Satisfacción del servicio**



**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Interno

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de los clientes internos encuestados acerca de la satisfacción al prestar el servicio, mencionaron el 14% manifestó que siempre se siente satisfecho, el 54% menciona que casi siempre, siendo esta la opción con mayor representatividad, el 26% reveló que su satisfacción al brindar el servicio es a veces, el 6% dijo que de vez en cuando y finalmente nadie menciona que nunca se ha sentido satisfecho con el servicio que brinda.

Por lo que se concluye que si existe satisfacción al brindar este tipo de servicio, pero el mismo no es constante ya que el mayor porcentaje de la población lo menciona en la opción casi siempre y a veces, es decir que el cliente interno aun no alcanza la satisfacción total para poder brindar un servicio adecuado.

## LA CADENA DE VALOR

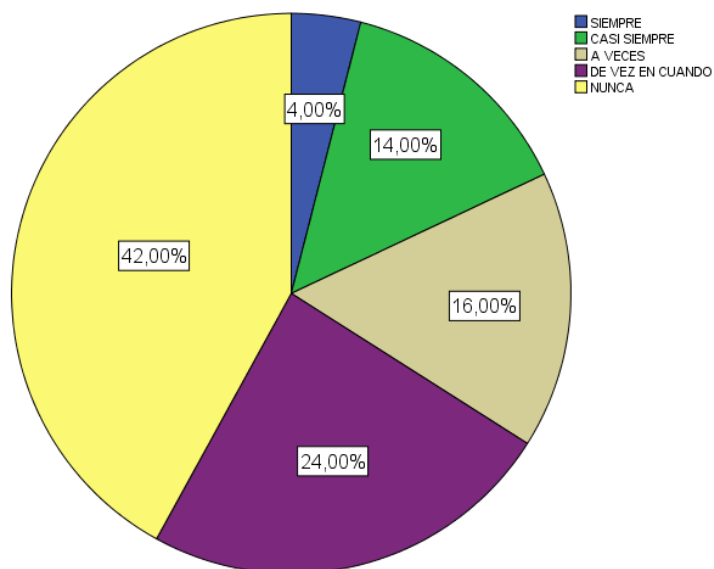
**Tabla 9: La cadena de valor**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Valido	SIEMPRE	2	4,0	4,0	4,0
	CASI SIEMPRE	7	14,0	14,0	18,0
	A VECES	8	16,0	16,0	34,0
	DE VEZ EN CUANDO	12	24,0	24,0	58,0
	NUNCA	21	42,0	42,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Interno

**Ilustración 22: La cadena de valor**



**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Interno

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de la población de los clientes internos, mencionaron que aplican una serie de actividades con el fin de brindar un buen servicio o conocido como cadena de valor, el 4% acoto que lo hace siempre, el 14% de la población manifestó que lo hace casi siempre, el 16% manifiesta que lo aplica a veces; el 24% menciona que lo hace de vez en cuando, y finalmente el 42% menciona que no lo hace nunca y a más añadió que no realiza actividad adicional al de transportar.

Se puede concluir que en su mayoría no existe conocimiento de la cadena de valor, ya que el porcentaje más significativo menciona que no aplica nunca actividades que busquen satisfacer al cliente, ya que solo cumplen con la función de transportar.

## MANEJO DE SITUACIÓN

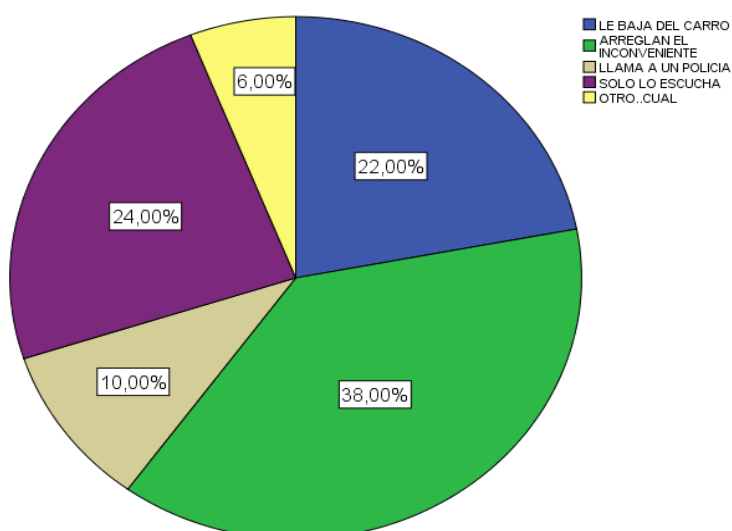
**Tabla 10: Manejo de situación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Valido LE BAJA DEL CARRO	11	22,0	22,0	22,0
ARREGLAN EL INCONVENIENTE	19	38,0	38,0	60,0
LLAMA A UN POLICÍA	5	10,0	10,0	70,0
SOLO LO ESCUCHA	12	24,0	24,0	94,0
OTRO. CUAL	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Interno

**Ilustración 23: Manejo de situación**



**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Interno

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de la población de los clientes internos, como manejan una situación indeseable con los clientes que toman una actitud negativa el 22% menciono que le baja del vehículo, el 38% menciono que arreglan el inconveniente mediante palabras el 10% acoto que llama a un policía, el 24% dice que solo escuchan lo que se queja y no discute y el 6% toma otra opción entre las cuales se encuentra ponerse en una situación neutral.

Se puede concluir que la manera de manejar una situación indeseable con el cliente, es a través de la comunicación logrando no perder al cliente.

## APLICACIÓN DE LOS DISPOSITIVOS

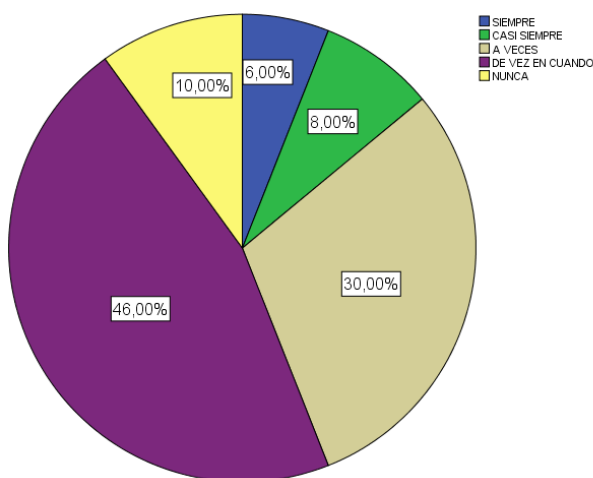
**Tabla 11: Aplicación de los dispositivos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Valido SIEMPRE	3	6,0	6,0	6,0
CASI SIEMPRE	4	8,0	8,0	14,0
A VECES	15	30,0	30,0	44,0
DE VEZ EN CUANDO	23	46,0	46,0	90,0
NUNCA	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Interno

**Ilustración 24: Aplicación de los dispositivos**



**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Interno

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de la población encuestada acerca de la aplicación de los dispositivos y su mejora en el servicio y seguridad el 6% menciona que siempre, el 8% menciona que casi siempre ha surgido o a mejorar, el 30% acota que el 30% ha tenido a veces, el 46% manifiesta que de vez en cuando y finalmente el 10% menciona que nunca.

Se puede concluir que la aplicación de los dispositivos tecnológicos en las unidades y su mejoramiento en la seguridad y servicio han mejorado pero en no con un gran impacto ya que manifiestan que ha mejorado a veces y de vez en cuando.



## ACTITUD DEL CONDUCTOR

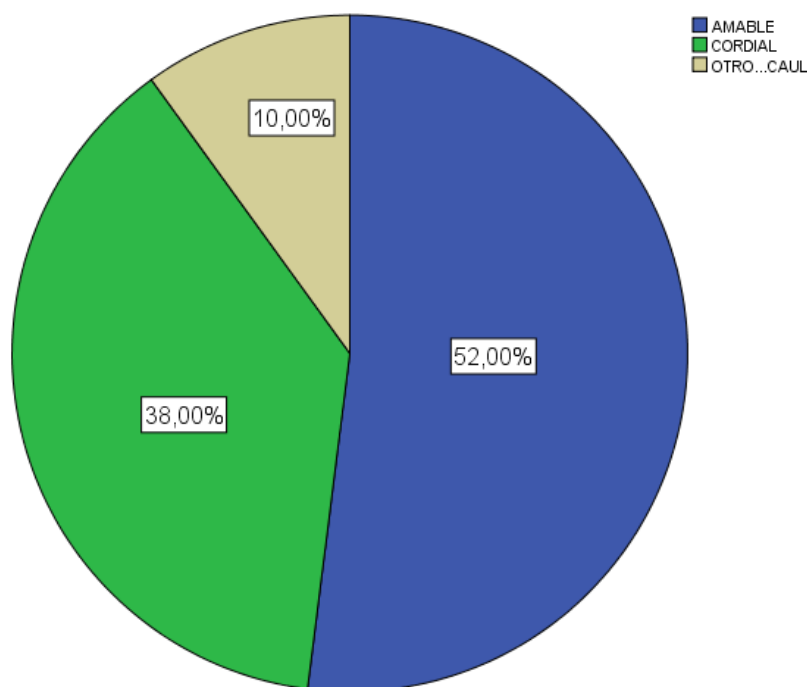
**Tabla 12: Actitud del conductor**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Valido AMABLE	26	52,0	52,0	52,0
CORDIAL	19	38,0	38,0	90,0
OTRO...CUAL	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Interno

**Ilustración 25: Actitud del conductor**



**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Interno

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de la población encuestada acerca de la actitud del conductor el 52% menciona que la actitud es amable, el 38% acota que su actitud es cordial y el 10% menciona otra, entre las opciones que mencionaron es neutral, pasiva, y profesional.

Se puede concluir que los conductores toman una actitud amable al momento de brindar el servicio, también acotaron que se tornan con otra actitud según el comportamiento del usuario.

## ASPECTOS DEL SERVICIO

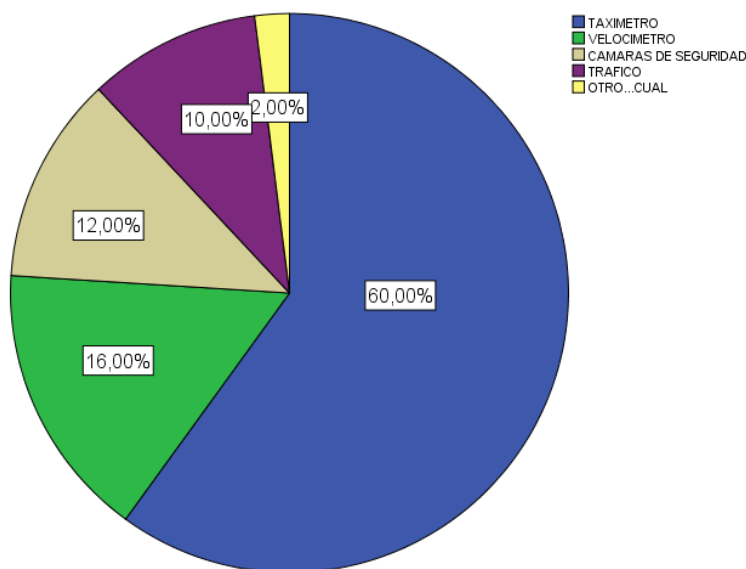
**Tabla 13: Aspectos del servicio**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Valido TAXÍMETRO	30	60,0	60,0	60,0
VELOCÍMETRO	8	16,0	16,0	76,0
CÁMARAS DE SEGURIDAD	6	12,0	12,0	88,0
TRAFICO	5	10,0	10,0	98,0
OTRO...CUAL	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Interno

**Ilustración 26: Aspectos del servicio**



**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Interno

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de la población encuestada acerca de los aspectos que no se encuentran conforme con el servicio, el 60% menciona que el taxímetro, el 16% con el velocímetro, el 12% con las cámaras de seguridad, el 10% con el tráfico y el 2% menciona con otros en los cuales señalaron la imprudencia de los peatones.

Se puede concluir que los clientes internos o conductores netamente no están conformes con las tarifas de los taxímetros y con el velocímetro.

## VÍCTIMA DE ASALTO

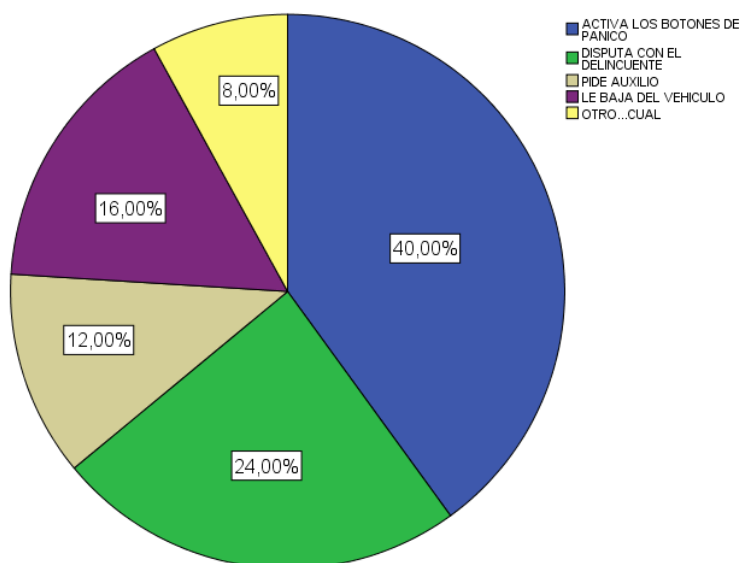
**Tabla 14: Víctima de asalto**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Valido ACTIVA LOS BOTONES DE PÁNICO	20	40,0	40,0	40,0
DISPUTA CON EL DELINCUENTE	12	24,0	24,0	64,0
PIDE AUXILIO	6	12,0	12,0	76,0
LE BAJA DEL VEHÍCULO	8	16,0	16,0	92,0
OTRO...CUAL	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Interno

**Ilustración 27: Víctima de asalto**



**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Interno

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de la población encuestada acerca de que realiza si es víctima de un asalto el 40% menciona que activa los botones de pánico, el 24% de los conductores disputa con el delincuente, el 12% menciona que pide auxilio el 16% dice que el obliga a bajarse del vehículo y el 8% menciona otro en el cual acotaron que le lleva a un PAI, que pelea físicamente, le mantiene en el carro hasta que llegue un agente de la policía.

Se puede concluir que la mayoría de los conductores la primera reacción es la activación de los botones de pánico convirtiendo este dispositivo un medio de seguridad para los que se trasladan en el vehículo.

## PROCESO DEL SERVICIO

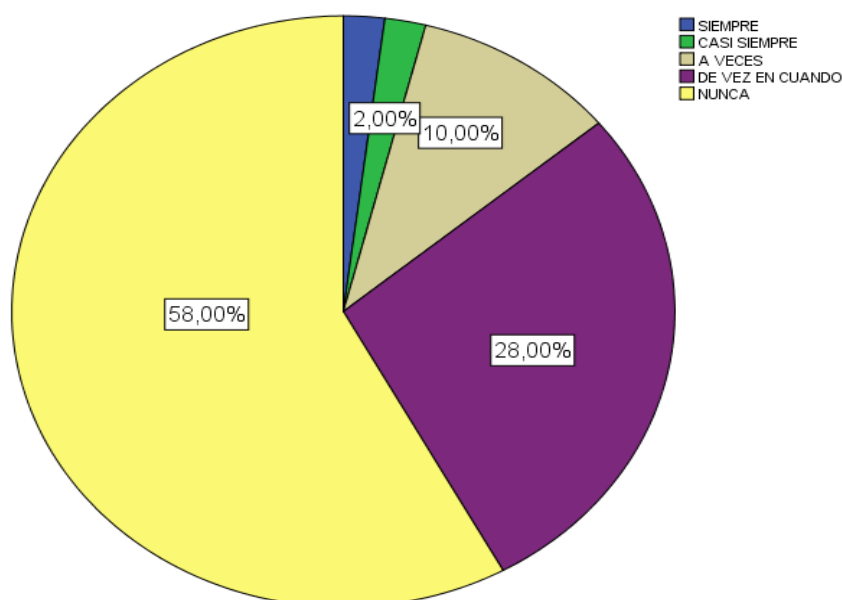
**Tabla 15: Proceso del servicio**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Valido SIEMPRE	1	2,0	2,0	2,0
CASI SIEMPRE	1	2,0	2,0	4,0
A VECES	5	10,0	10,0	14,0
DE VEZ EN CUANDO	14	28,0	28,0	42,0
NUNCA	29	58,0	58,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Interno

**Ilustración 28: Proceso del servicio**



**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Interno

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de la población encuestada acerca si realiza algún proceso para brindar el servicio el 2% menciono que lo hace siempre, de igual manera un 2% menciono que lo realiza casi siempre, el 10% menciono que a veces, el 28% dijo que lo hace de vez en cuando y el 58% menciono que nunca.

Se puede concluir que no existe un proceso definido para brindar el servicio de transporte que lo hace de manera monótona, considerando en este proceso definido para brindar la satisfacción del servicio.

## REMUNERACIÓN ADECUADA

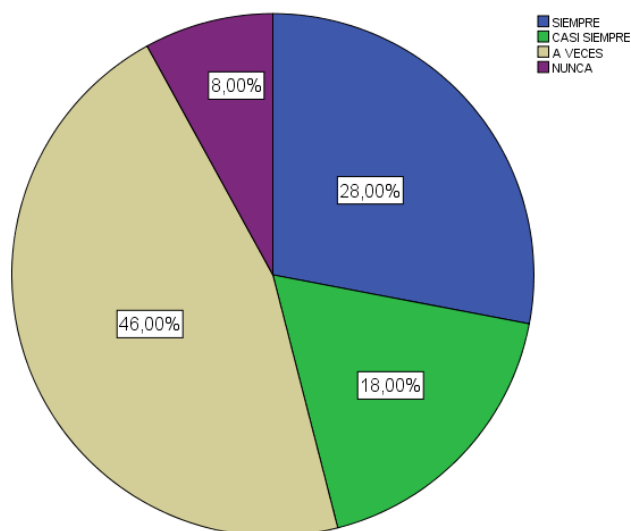
**Tabla 16: Remuneración adecuada**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Valido SIEMPRE	14	28,0	28,0	28,0
CASI SIEMPRE	9	18,0	18,0	46,0
A VECES	23	46,0	46,0	92,0
NUNCA	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Interno

**Ilustración 29: Remuneración adecuada**



**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Interno

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de la población encuestada acerca de si la remuneración está acorde al esfuerzo y tiempo invertido en el trabajo, el 28% menciono que siempre, el 18% dijo que casi siempre, el 46% menciono que a veces y finalmente el 8% menciono nunca.

Se puede concluir que los conductores consideran que la remuneración diaria que reciben por su trabajo a veces es adecuada ya que esta opción

## ASPECTOS A MEJORAR

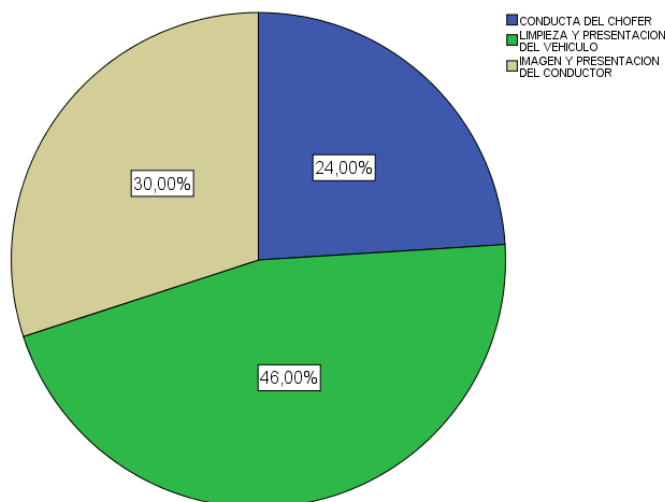
**Tabla 17: Aspectos a mejorar**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Valido CONDUCTA DEL CHOFER	12	24,0	24,0	24,0
LIMPIEZA Y PRESENTACIÓN DEL VEHÍCULO	23	46,0	46,0	70,0
IMAGEN Y PRESENTACIÓN DEL CONDUCTOR	15	30,0	30,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Interno

**Ilustración 30: Aspectos a mejorar**



**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Interno

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de la población encuestada acerca sobre qué aspectos deberá mejorar para que el servicio sea el adecuado el 46%, menciono que la limpieza y la presentación dl vehículo siendo este la frecuencia más alta, el 30% menciono en la imagen y presentación del conductor, y el 24% menciono la conducta del chofer.

Se puede concluir que los aspectos que debería mejorar son la limpieza y la presentación del vehículo con el fin de brindar un mejor servicio.

## **ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS**

### **DE LOS CLIENTES EXTERNOS**

El análisis que se presentara a continuación, son de los datos de los clientes externos, personas que usan al taxi, la información que se presenta son las encuestas aplicados a los mismos, aunque existe un numero variado donde las preguntas son parecidas, también se pueden apreciar preguntas diversas a la encuesta anterior con la finalidad de obtener información relevante a los temas la cadena de valor y la satisfacción del servicio, de la misma manera se ha realizado la tabulación de las respuestas mediante el programa SPSS 19., herramienta que nos permite visualizar las frecuencias y los gráficos de cada una de las preguntas registradas, cada una con su correspondiente análisis e interpretación.

## SATISFACCIÓN DEL SERVICIO

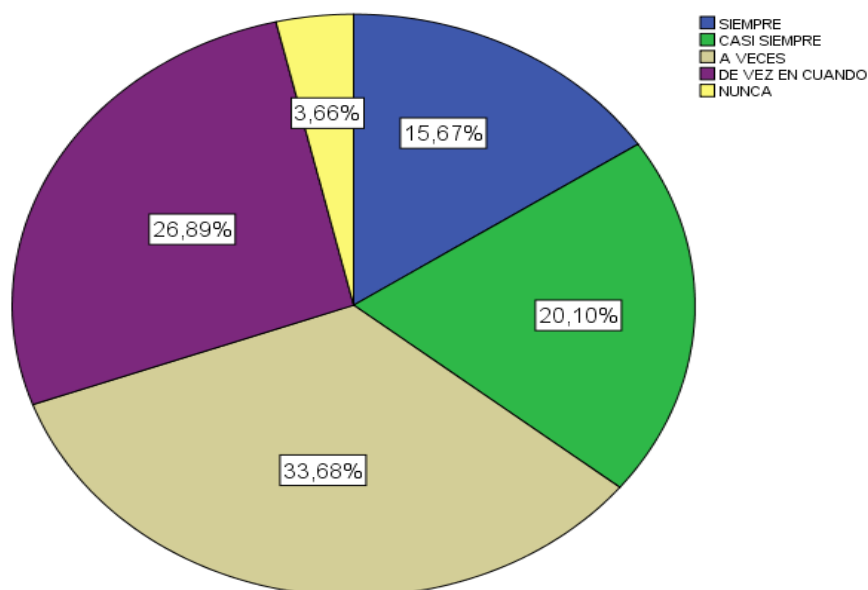
**Tabla 18: Satisfacción del servicio**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Valido SIEMPRE	60	15,7	15,7	15,7
CASI SIEMPRE	77	20,1	20,1	35,8
A VECES	129	33,7	33,7	69,5
DE VEZ EN CUANDO	103	26,9	26,9	96,3
NUNCA	14	3,7	3,7	100,0
Total	383	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Externo

**Ilustración 31: Satisfacción del servicio**



**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Externo

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de la población encuestada acerca sobre la satisfacción que tiene al recibir un servicio, el 15.7% menciono que siempre, el 20.1% hizo hincapié en casi siempre, el 33.7% manifestó que a veces, el 26.9% dijo que de vez en cuando y finalmente el 3.7% dijo que nunca.

Se puede concluir que existe una satisfacción en el cliente que la recibe de vez en cuando, y a veces ya que estos son los ítems más mencionados por la población encuestada.



## CADENA DE VALOR

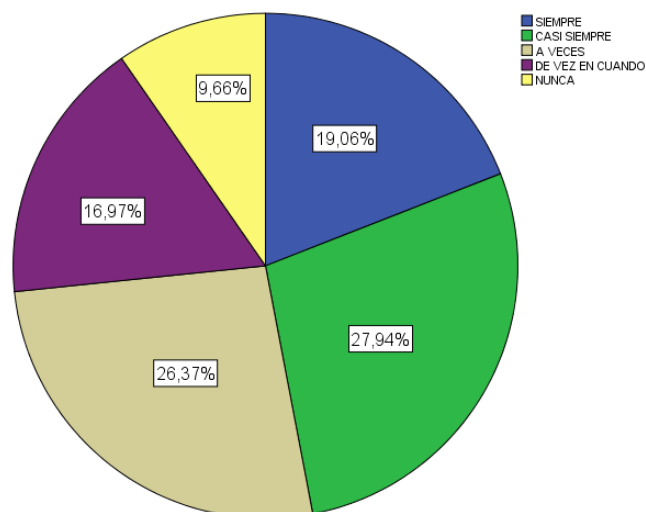
**Tabla 19: Cadena de valor**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Valido SIEMPRE	73	19,1	19,1	19,1
CASI SIEMPRE	107	27,9	27,9	47,0
A VECES	101	26,4	26,4	73,4
DE VEZ EN CUANDO	65	17,0	17,0	90,3
NUNCA	37	9,7	9,7	100,0
Total	383	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Externo

**Ilustración 32: Cadena de valor**



**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Externo

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de la población encuestada acerca sobre si divisa que aplican actividades para brindar un buen servicio o conocido como cadena de valor, el 19.1% menciona que siempre, el 27.9% menciona casi siempre, el 26.4% hace referencia en a veces, el 17.0% dice que de vez en cuando y finalmente el 9.7% dice que nunca.

Se puede concluir que los usuarios de taxi perciben un proceso para la satisfacción de los mismos y lo hacen en un intervalo de siempre y casi siempre.

## MANEJO SITUACIÓN INCOMODA

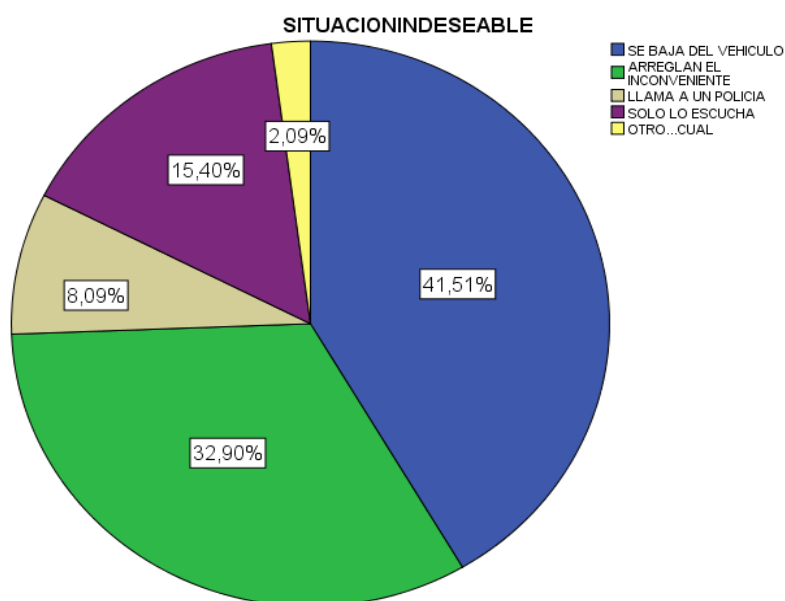
**Tabla 20: Manejo situación incomoda**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Valido SE BAJA DEL VEHÍCULO	159	41,5	41,5	41,5
ARREGLAN EL INCONVENIENTE	126	32,9	32,9	74,4
LLAMA A UN POLICÍA	31	8,1	8,1	82,5
SOLO LO ESCUCHA	59	15,4	15,4	97,9
OTRO...CUAL	8	2,1	2,1	100,0
Total	383	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Externo

**Ilustración 33: Manejo situación incomoda**



**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Externo

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de la población encuestada acerca sobre como maneja una situación indeseable con el chofer, el 41.5% manifiesta que se baja del vehículo, el 32.9% dice que arregla el inconveniente, el 8.1% llama a un policía, el 15.4% solo lo escucha, el 2.1% menciona otros y en esto manifestó, que lo insulta, lo ignora, activa el botón de pánico.

Se puede concluir que las personas ante un problema prefieren bajarse del vehículo o arreglar el inconveniente mediante dialogo.

## DISPOSITIVOS TECNOLÓGICOS

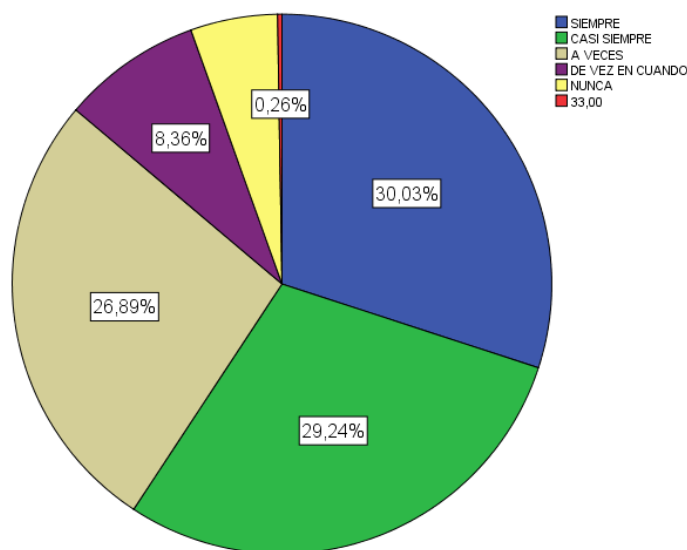
**Tabla 21: Dispositivos tecnológicos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Valido	SIEMPRE	115	30,0	30,0	30,0
	CASI SIEMPRE	112	29,2	29,2	59,3
	A VECES	104	27,2	27,2	86,4
	DE VEZ EN CUANDO	32	8,4	8,4	94,8
	NUNCA	20	5,2	5,2	100,0
	Total	383	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Externo

**Ilustración 34: Dispositivos tecnológicos**



**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Externo

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de la población encuestada acerca sobre los dispositivos tecnológicos implementados en el taxi y su mejoramiento en el servicio y la seguridad, el 30.3% menciona que siempre, el 29.2% menciona que casi siempre, el 26.39% hace referencia en a veces, el 8.4% manifiesta que de vez en cuando y el 5.2% manifiesta que nunca.

Se puede concluir que la aplicación de los dispositivos tecnológicos han mejorado el servicio y seguridad ya que su perspectiva es desde a veces hasta siempre.

## ACTITUD DEL CONDUCTOR

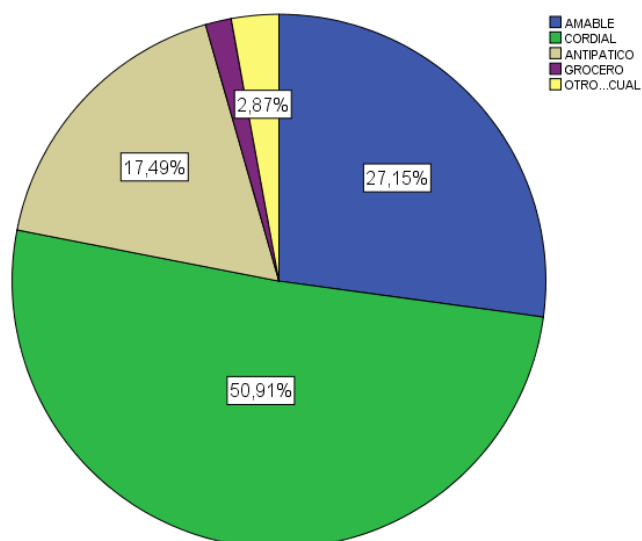
**Tabla 22: Actitud del conductor**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Valido AMABLE	104	27,2	27,2	27,2
CORDIAL	195	50,9	50,9	78,1
ANTIPÁTICO	67	17,5	17,5	95,6
GROSERO	6	1,6	1,6	97,1
OTRO...CUAL	11	2,9	2,9	100,0
Total	383	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Externo

**Ilustración 35: Actitud del conductor**



**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Externo

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de la población encuestada acerca de la actitud del conductor, el 27.2% manifiesta que es amable, el 50.9% dice que es cordial, el 17.5% acota que es antipático, el 1.6% menciona que es grosero, y el 2.9% menciona otros, entre los cuales manifiesta actitud neutral, respetuosos y no existe una conducta general.

Se puede concluir que la imagen que tienen sobre los conductores de taxis es que son cordiales y amables, aunque existe también un porcentaje menor que manifiesta que son antipáticos.

## EXPECTATIVAS DEL SERVICIO

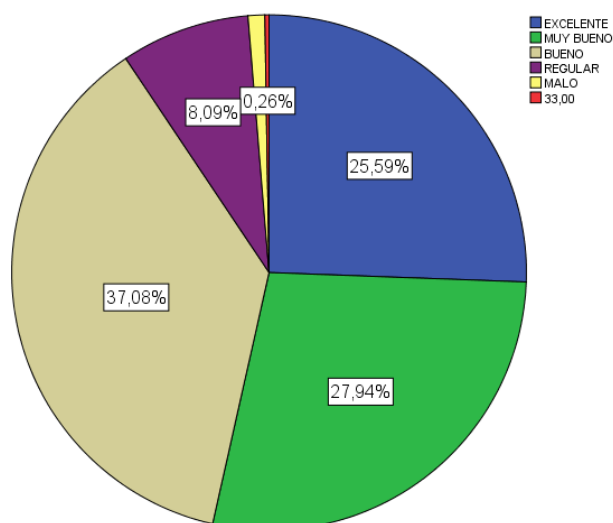
**Tabla 23: Expectativas del servicio**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Valido	EXCELENTE	98	25,6	25,6	25,6
	MUY BUENO	107	27,9	27,9	53,5
	BUENO	143	37,3	37,3	90,9
	REGULAR	31	8,1	8,1	99,0
	MALO	4	1,0	1,0	100,0
	Total	383	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Externo

**Ilustración 36: Expectativas del servicio**



**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Externo

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de la población encuestada acerca sobre las expectativas que tiene acerca del servicio el 25.6% manifiesta que es excelente, el 27.9% acota que es muy bueno, el 37.1% dice que es bueno, el 8.1% menciona que es regular, el 1% manifiesta que es malo.

Se puede concluir que las expectativas de los usuarios son positivas, ya que manifiestan desde bueno hasta excelente.

## ACCIONES ANTE UN ASALTO

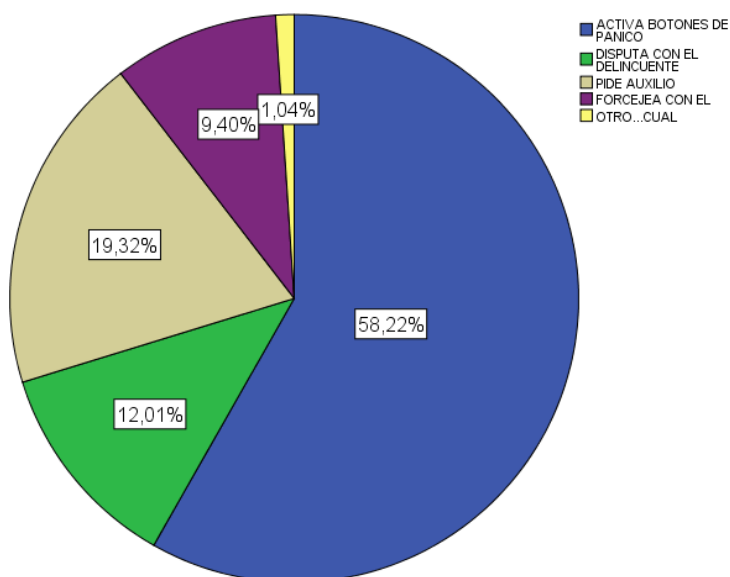
**Tabla 24: Acciones ante un asalto**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Valido ACTIVA BOTONES DE PÁNICO	223	58,2	58,2	58,2
DISPUTA CON EL DELINCUENTE	46	12,0	12,0	70,2
PIDE AUXILIO	74	19,3	19,3	89,6
FORCEJEA CON EL	36	9,4	9,4	99,0
OTRO...CUAL	4	1,0	1,0	100,0
Total	383	100,0	100,0	

Elaborado por: Gavilanes A. (2014)

Fuente: Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Externo

**Ilustración 37: Acciones ante un asalto**



Elaborado por: Gavilanes A. (2014)

Fuente: Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Externo

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de la población encuestada acerca de que realizaría si en el vehículo fuere víctima de un asalto, el 58.2% manifiesta que activara los botones de pánico, el 12% menciona que disputa con el delincuente, el 13.9% dice que pide auxilio, el 9.4% forcejea con él, y el 1% manifestó otro en el cual dice se deja robar, no hace nada, se bajaría del vehículo.

Se puede concluir que las personas si son víctimas de un asalto el primer impulso o reacción lógica sería activar los botones de pánico.

## ASPECTOS A MEJORAR

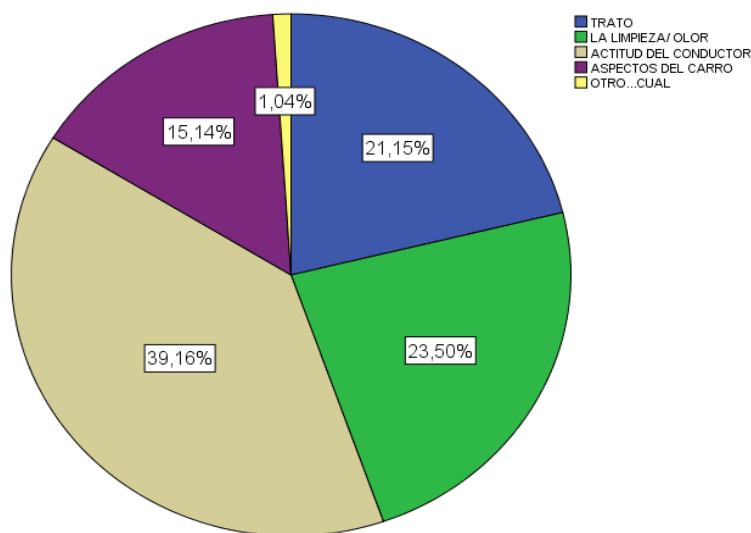
**Tabla 25: Aspectos a mejorar**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Valido TRATO	81	21,1	21,1	21,1
LA LIMPIEZA/ OLOR	90	23,5	23,5	44,6
ACTITUD DEL CONDUCTOR	150	39,2	39,2	83,8
ASPECTOS DEL CARRO	58	15,1	15,1	99,0
OTRO...CUAL	4	1,0	1,0	100,0
Total	383	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Externo

**Ilustración 38: Aspectos a mejorar**



**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Externo

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de la población encuestada acerca de qué aspectos debe mejorar dentro del vehículo el 21.1% menciona que es el tarto, el 23.5% manifiesta la limpieza y el olor, el 39.2% dice que la actitud del conductor, el 15.1% manifiesta los aspectos del carro, y el 1% manifiesta otros y este menciona sea rápido, ocupe el taxímetro, no tome rutas largas.

Se puede concluir que las personas desean que se mejore los aspectos sobre la limpieza y olor, y la actitud del vehículo.

## MEDIOS DE COMUNICACIÓN

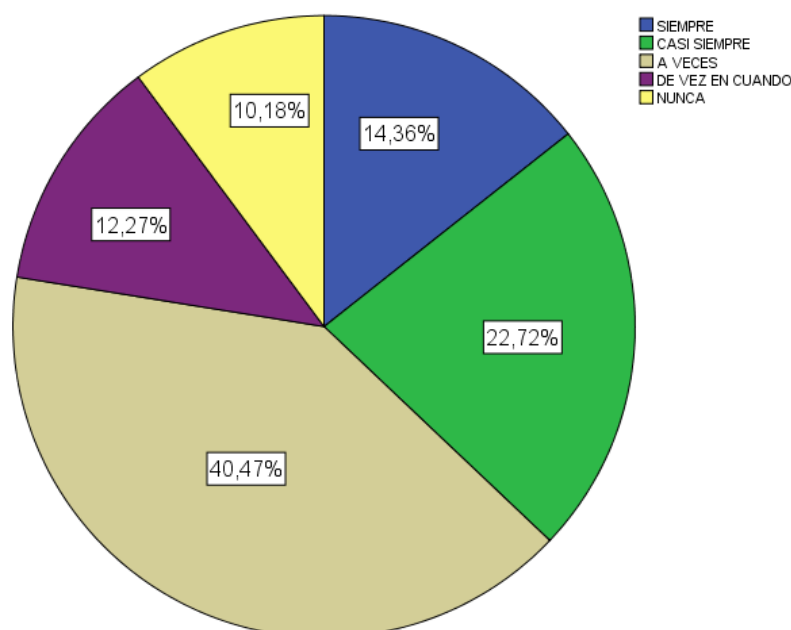
**Tabla 26: Medios de comunicación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Valido SIEMPRE	55	14,4	14,4	14,4
CASI SIEMPRE	87	22,7	22,7	37,1
A VECES	155	40,5	40,5	77,5
DE VEZ EN CUANDO	47	12,3	12,3	89,8
NUNCA	39	10,2	10,2	100,0
Total	383	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Externo

**Ilustración 39: Medios de comunicación**



**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Externo

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de la población encuestada acerca de que si ha escuchado sobre los taxis en medios de comunicación, el 14.4% manifestó que siempre, el 22.7% manifiesta que casi siempre, el 40.5% manifestó a veces, el 12.3% dice que de vez en cuando y el 10.2% dijo que nunca.

Se puede concluir que las personas si han escuchado sobre los taxis en los medios de comunicación.



## MEDIOS DE TRANSPORTE

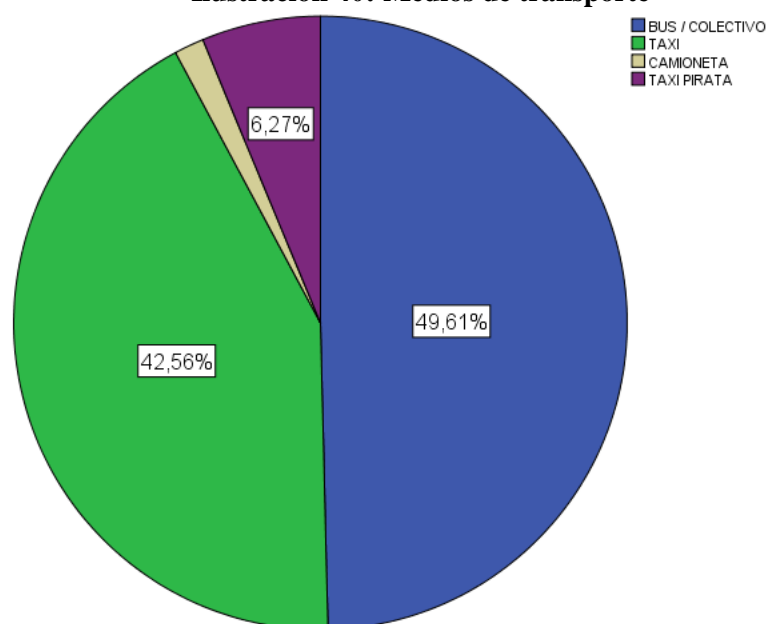
**Tabla 27: Medios de transporte**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Valido BUS / COLECTIVO	190	49,6	49,6	49,6
TAXI	163	42,6	42,6	92,2
CAMIONETA	6	1,6	1,6	93,7
TAXI PIRATA	24	6,3	6,3	100,0
Total	383	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Externo

**Ilustración 40: Medios de transporte**



**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Externo

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de la población encuestada acerca sobre los medios de transporte utiliza frecuentemente, el 49.6% manifiesta que en bus o colectivo, el 42.6% menciona que en taxi, el 1.6% manifiesta que en la camioneta y el 6.3% utiliza el taxi pirata.

Se puede concluir que los medios de transporte más utilizados son el bus y el taxi, siendo los dos medios de transporte más solicitados dentro de Ambato.

## 4.2. Verificación de la Hipótesis

La hipótesis que se verifica es: La aplicación de la cadena de valor adecuada incrementará la satisfacción del servicio de la cooperativa de transporte de pasajeros en taxis “Las Américas” N°16 de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

Las variables que intervienen en la hipótesis son:

**Variable independiente:** Cadena de Valor

**Variable dependiente:** satisfacción del servicio

### 4.2.1. Métodos estadísticos

La Prueba CHI CUADRADO es un método estadístico acerca de la relación entre as dos variables.

El modelo lógico aplicado en el planteamiento de la hipótesis para que sea aprobado por el método estadístico, se establece así:

**H<sub>0</sub>= Hipótesis Nula**

**H<sub>0</sub>:** La aplicación de la cadena de valor adecuada no incrementará la satisfacción del servicio de la cooperativa de transporte de pasajeros en taxis “Las Américas” N°16 de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua

**H<sub>i</sub>= Hipótesis Alternativa o de Investigación**

**H<sub>1</sub>:** La aplicación de la cadena de valor adecuada si incrementará la satisfacción del servicio de la cooperativa de transporte de pasajeros en taxis “Las Américas” N°16 de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

#### 4.2.2. Determinación del nivel de significación

En la investigación se considera un nivel de confianza de 0.95 (95%), por lo tanto un nivel de riesgo del 5%  $\alpha= 0.05$ .

##### 4.2.2.1. Elección de la prueba estadística

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba CHI CUADRADO cuya fórmula se muestra a continuación:

$$X^2 = \frac{\sum(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

#### Simbología:

**X<sup>2</sup>**= Chi Cuadrado

$\Sigma$ = Sumatoria

**f<sub>o</sub>**= Frecuencias Observada

**f<sub>e</sub>**= Frecuencia Esperada

Conociendo la fórmula, se procede a identificar las preguntas que comprobarán la hipótesis, para lo cual se identifica una de cada variable.

##### 4.2.2.2. Preguntas que comprueban la hipótesis

#### 1. Se siente satisfecho con el servicio que le brinda el taxi

**Tabla 28: Satisfacción del servicio**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Valido SIEMPRE	60	15,7	15,7	15,7
CASI SIEMPRE	77	20,1	20,1	35,8
A VECES	129	33,7	33,7	69,5
DE VEZ EN CUANDO	103	26,9	26,9	96,3
NUNCA	14	3,7	3,7	100,0
Total	383	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Externo

**2. Considera que aplican una serie de actividades con el fin de brindarle un buen servicio**

**Tabla 29: Cadena de valor**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Valido SIEMPRE	73	19,1	19,1	19,1
CASI SIEMPRE	107	27,9	27,9	47,0
A VECES	101	26,4	26,4	73,4
DE VEZ EN CUANDO	65	17,0	17,0	90,3
NUNCA	37	9,7	9,7	100,0
Total	383	100,0	100,0	

Elaborado por: Gavilanes A. (2014)

Fuente: Información recolectada a través de las encuestas: Cliente Externo

**4.2.2.3. Calculo de las Frecuencias Observadas**

Para el cálculo se procede a transcribir los valores de los cuadros derivados de las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a los clientes externos o usuarios de taxis.

**Tabla 30: Frecuencia observadas**

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS					TOTAL
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	DE VEZ EN CUANDO	NUNCA	
<b>CADENA DE VALOR</b>	73	107	101	65	37	383
<b>SATISFACCIÓN DE SERVICIO</b>	60	77	129	103	14	383
<b>TOTAL</b>	133	184	230	168	51	<b>766</b>

Elaborado por: Gavilanes A. (2014)

**Tabla 31: Frecuencias esperadas**

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS				
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	DE VEZ EN CUANDO	NUNCA
<b>CADENA DE VALOR</b>	66,50	92,00	115,00	84,00	25,50
<b>SATISFACCIÓN DE SERVICIO</b>	66,50	92,00	115,00	84,00	25,50

Elaborado por: Gavilanes A. (2014)

Par la aplicación de las frecuencias esperadas se aplicó la formula

$$e = \frac{(Tf * Tc)}{Tg}$$

### Simbología

**E:** frecuencia esperada

**Tf:** Total de Filas

**Tc:** Total de Columnas

**Tg:** Total Global

### CÁLCULOS

- **E1** = (383\*133) / 766 → E1= 66.50
- **E1** = (383\*184) / 766 → E1= 92.00
- **E1** = (383\*230) / 766 → E1= 115.00
- **E1** = (383\*168) / 766 → E1= 84.00
- **E1** = (383\*051) / 766 → E1= 25.50

Para el cálculo del indicador CHI CUADRADO se recurre a la siguiente formula:

**Tabla 32: Chi cuadrado**

$\chi^2 = \frac{\sum (fo - fe)^2}{fe}$	Fo	fe	fo - fe	(fo - fe) <sup>2</sup>	$\frac{(fo - fe)^2}{fe}$
CLIENTES EXTERNOS / SIEMPRE	73	66,50	6,50	42,25	0,64
CLIENTES EXTERNOS /CASI SIEMPRE	107	92,00	15,00	225	2,45
CLIENTES EXTERNOS /A VECES	101	115,00	-14,00	196	1,70
CLIENTES EXTERNOS / DE VEZ EN CUANDO	65	84,00	-19,00	361	4,30
CLIENTES EXTERNOS / NUNCA	37	25,50	11,50	132,25	5,19
CLIENTES EXTERNOS / SIEMPRE	133	66,50	66,50	4422,25	66,50
CLIENTES EXTERNOS /CASI SIEMPRE	77	92,00	-15,00	225	2,45
CLIENTES EXTERNOS /A VECES	129	115,00	14,00	196	1,70
CLIENTES EXTERNOS / DE VEZ EN CUANDO	103	84,00	19,00	361	4,30
CLIENTES EXTERNOS / NUNCA	14	25,50	-11,50	132,25	5,19
				<b>X<sup>2</sup> =</b>	<b>90,40</b>

Elaborado por: Gavilanes A. (2014)

#### 4.2.2.4. Zona de aceptación o rechazo

**Alfa ( $\alpha$ ):** Este valor hace referencia al nivel de confianza que deseamos que tengan los cálculos de la prueba, es decir si queremos tener un nivel de confianza del 95% el valor de alfa debe ser del 0.05, lo cual corresponde al complemento porcentual de la confianza.

$$\alpha = (1 - 0,95)$$

$$\alpha = 0.05$$

**Grados de libertad (gl):** Es un estimador del número de categorías independientes en la prueba de independencia o experimento estadístico.

Grados de libertad: (filas - 1) (columnas - 1)

$$Gl = (2 - 1) (5 - 1)$$

$$Gl = (1) (4)$$

$$Gl = 4$$

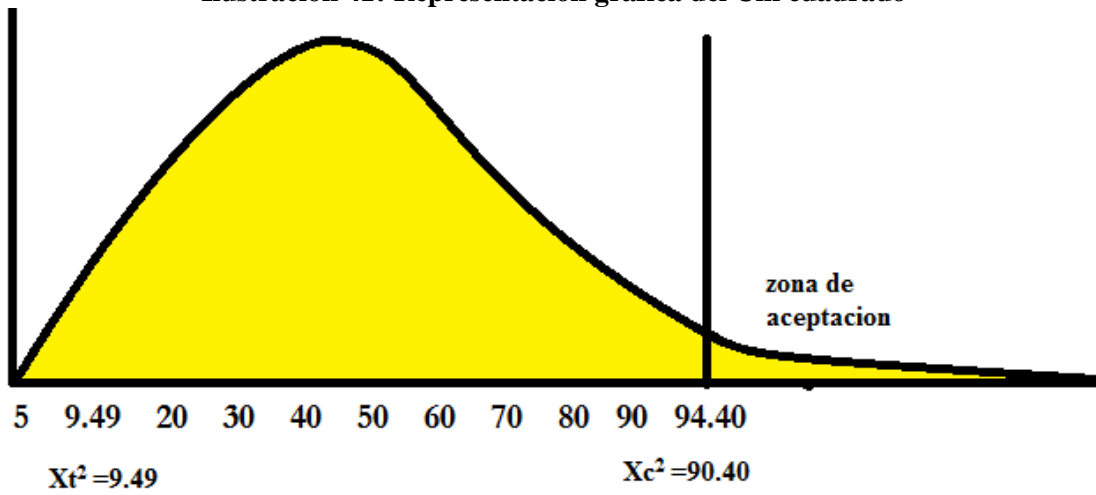
El valor tabulado de Chi Cuadrado con 4 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05 es de 9.49 en la tabla.

#### 4.2.2.5. Interpretación

El Chi Cuadrado calculado es de 94,40 siendo mayor (>) que el Chi de Tabla que es de 9,49 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, aceptándose la hipótesis alternativa misma que menciona:

**H<sub>1</sub>:** La aplicación de la cadena de valor adecuada si incrementará la satisfacción del servicio de la cooperativa de transporte de pasajeros en taxis “Las Américas” N°16 de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

**Ilustración 41: Representación gráfica del Chi cuadrado**



**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Cruce de variables y tabla Chi Cuadrado

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

- Las expectativas que tienen los usuarios van desde buenas a excelentes, lo que quiere decir es que el servicio ha ido mejorando con el transcurrir del tiempo aunque existen inconveniente, las opciones de los medios de transporte público más solicitado son el colectivo y el taxi, a pesar de los diversos comentarios se puede observar que la imagen del taxi es en vías de crecimiento, con un aspecto positivo, ya que en las encuesta aplicada a los clientes externos se lo puede evidenciar los aspectos positivos prevalecen ante los negativos.
- No se aplica una cadena de valor estructurada, ya que poseen elementos que forman parte del servicio como los dispositivos tecnológicos, el servicio, el



direccionamiento falta un enfoque para que los mismos puedan poseer una ventaja diferencial logrando satisfacer el servicio y con ello mantener felices a los clientes.

- Las personas desea que se mejoren diversos aspectos para sentirse satisfechos con el servicio el principal es la limpieza y olor del vehículo, la presentación adecuada permitirá generar beneficios, también hacen énfasis en la actitud y el trato de los conductores deben tener, sabiendo que una persona que recibe un buen trato siempre regresara, un aspecto importante es que más del 60% coinciden en que existe choferes amables y cordiales es decir que la actitud del conductor día tras día va mejorando.
- La aplicación de los diversos dispositivos en el vehículo han permitido a los ambateños abordad con mayor seguridad a las unidades de trabajo (taxis) ya que en caso de sufrir algún infortunio realizan la acción sencilla de activar los botones, la seguridad nos e ha implementado solo para los usuarios sino también para los conductores, permitiendo así tener una mayor seguridad para los dos clientes, el otro dispositivo adaptado a estos vehículos son de beneficio para los clientes externos y que se perjudican los clientes internos, ya que aseveran que en las carreras largas siempre terminan perdiendo valor económico y desgaste de la unidad.

## **5.2. Recomendaciones**

- Se recomienda estructurar un proceso lógico donde se establezca las actividades que deberá realizar el conductor con el fin de brindar un mejor servicio a la ciudadanía, logrando con ello mejor el servicio público en el área de transporte por parte de los conductores, el educar a los mismos en dichos procesos permitirá beneficiarse a las dos partes. Por ello la implementación lógica y clara de la cadena de valor en el servicio, esta estructura generar con éxito beneficios positivos para la Cooperativa y en si a cada uno de sus socios.
- Hacer un análisis sobre los dispositivos tecnológicos implementados, logrando que los mismos satisfagan los requerimientos de los dos clientes, realizando estrategias

para que se implementen en la investigación especialmente en el taxímetro. Aunque se puede conocer que la implementación de los mismos a repercutió de manera positiva para los dos clientes con las cámaras de seguridad y botones de pánico, y el otro dispositivo beneficia más a los clientes externos, por ello es necesario realizar un análisis de cuál es la manera de lograr que se los dispositivos satisfagan a los dos clientes.

- Es necesario capacitar a los conductores sobre los temas de Housekeeping servicio al cliente y que se lo consideré como pilares importantes ya que son los aspectos más sugeridos por los usuarios, el conocimiento de dichos temas permitirán que los dos clientes se sientan satisfechos y contentos, ya que al crear un ambiente laboral idóneo generara beneficios a los clientes repercutiendo principalmente en la imagen positiva de la Cooperativa.
- Realizar un Modelo de Gestión Estratégica Institucional en el que se encuentre inmerso la cadena de valor el mismo que permita detallar las estrategias y procedimientos a realizar el mismo con el fin de que la cooperativa tenga una guía de como brindar un servicio en base a la cadena de valor, el mismo que permita brindar un mejor servicio a la ciudadanía. Y realizar un análisis sobre dispositivos que se han implementado en los vehículos y conocer cuáles son sus desventajas con el objetivo de aprovechar todos los requerimientos para minimizar las desventajas de los mismos, logrando que el servicio de taxi sea el adecuado, ya que si el prestador de servicio se encuentra contento, logrará armonizar el ambiente con una actitud positiva y así el medio laboral, logrando con el mismo satisfacer los requerimientos de los clientes y lograr que estos se encuentren satisfechos.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. Datos Informativos**

**Tema:** “Modelo de Gestión Estratégica Institucional”

**Institución Ejecutora:** la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxis “Las Américas” N°16

**Ubicación:** Ambato

**Beneficiarios:** Socios de la Cooperativa y los Usuarios de Taxis en Ambato.

**Tiempo Estimado:** 60 días laborables

**Monto:** \$640

**Equipo Técnico Responsable:** Gavilanes Ana, Socios de la Cooperativa.

## **6.2. Antecedentes de la propuesta**

Una vez realizado la primera parte de la investigación se puede determinar que la Cooperativa no aplica una cadena de valor con todas las actividades que se desarrolla en la misma, es decir no existe un proceso de guía para que el servicio que presten sea de mejor calidad con el fin de que el cliente se encuentre satisfecho, es por ello que la implementación de un Modelo de Gestión Estratégica Institucional que comprenda la cadena de valor permitirá, tener un mejor enfoque y direccionamiento para alcanzar los objetivos que se plantee en la Cooperativa.

El gobierno actualmente con sus diversidad de misterios se encuentran realizando planes estratégicos institucionales donde se incluye a la cadena de valor, con el bien de obtener un mejor servicio en el área publica de la misma manera se puede manifestar sobre la aplicación de un Modelo de Gestión Estratégica Institucional que aplica la cadena de valor, **(ProduGuayas, 2012)** lo ha desarrollar y menciona que:

Se puede plasmar claramente o establecer los objetivos y metas alcanzabas en el largo plazo y definir una visión compartida y desafiante, decisión que la habremos de alcanzar trabajando en equipo, con disciplina, integrando esfuerzos y auto exigiéndonos en nuestro trabajo para construir el futuro deseado y contribuir al fomento de actividades productivas y agropecuarias de Guayas y conjuntamente de todo el país.

## **6.3. Justificación**

Para dar una solución óptima a las deficiencias que se han encontrado en la primera parte de la investigación se recomienda realizar un Modelo de Gestión Estratégica Institucional debido a que, en el mismo permite plasmar, el diagnóstico de la situación, el que se encuentran los procesos estratégicos, los de la cadena de valor y los de soporte como primer punto, además se puede observar, que intervienen en la misma las perspectivas estratégicas es decir la misión la visión los valores, la definición estratégica central, el mapa estratégico y el cuadro de mando integral, son factores importantes que permitirán dar un direccionamiento de solución a la problemática, ya que el planteamiento de un proceso adecuado que sirva de modelo para brindar un mejor servicio bajo los estándares de calidad y las actividades de la cadena de valor permitirán añadir un valor adicional para que los

usuarios se sientan satisfechos, y de igual manera los clientes internos. La estructura del Modelo de Gestión Estratégica Institucional esta concadenados es decir el establecimiento de cada uno de los puntos es de fundamental importancia, para poder lograr que la Cooperativa sobresalga por un excelente servicio en varios ámbitos. Como resultado los beneficiaros serán la colectividad que utiliza taxi, y los choferes de la Cooperativa ya que obtendrán mayor prestigio, además se modificara una cultura de ya al satisfacer al cliente interno y mantenerse contacto brindara un mejor servicio, y el mismo empezara a mejorar continuamente.

#### **6.4. Objetivo General:**

Desarrollar de un Modelo de Gestión Estratégica Institucional para la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxis “Las Américas” N°16 de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua con la finalidad de q sirva de guía para brindar un mejor servicio a la ciudadanía

#### **Objetivos específicos:**

- Establecer las metas estratégicas, para darle un direccionamiento a la cooperativa.
- Diagnosticar la situación actual de la cooperativa y realizar un análisis externo e interno de la cooperativa (FODA) que se encuentre inmerso la cadena de valor, con el objetivo de aprovechar todos sus aspectos positivos para disminuir los aspectos negativos que pueda tener la cooperativa.
- Diseñar un modelo de procesos de guía para la empresa, conjuntamente con los parámetros establecidos en la cadena de valor.

#### **6.5. Análisis de Factibilidad**

##### **Aspecto Económico.**

Por la parte económica esta propuesta es viable, los recursos de investigación son provenientes de Gavilanes Ana, y su aplicabilidad se lo realizara en corto plazo, con la participación de los involucrados y de la misma manera permitirá que el cliente obtenga mayor demanda del servicio, ya que si el mismo satisface las necesidades de los clientes, los mismos optaran por acceder a incrementando la demanda en el mercado.

### **Aspecto Social.**

Al implementar un Modelo de Gestión Estratégica Institucional, se contribuye a una mejora del servicio porque se proveerá, de conocimientos para que tanto los conductores como los usuarios entren dentro del proceso de la Servucción en la que intervenga la cadena de valor y puedan acceder a este servicio de forma segura y accesible.

### **Aspecto Legal Normativo**

La implementación del Modelo de Gestión Estratégica Institucional, permitirá cumplir con el objetivo que se ha establecido en el transporte, el de brindar un servicio de calidad.

### **Aspecto Cultural.**

Por la parte cultural, se verá influenciada de manera positiva, ya que el brindar un mejor servicio, implica que exista un mejor trato y cambiara la noción de que los conductores son groseros, aunque con las investigaciones realizadas se puede observar que la gente emite más criterios positivos que negativos de los que prestan este servicio.

## **6.6. Fundamentación**

### **Planificación estratégica institucional**

Según el autor **Benavidez (2014)** manifiesta:

Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años).

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Por tanto y en contraprestación al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos

objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

### **Definición de la misión**

Según el autor **Gutierrez (2012)** menciona sobre la misión:

Es la razón de ser de la empresa considerando sobre todo la atractivita del negocio. En la misión de la empresa investigada de la industria se hace un análisis del macro y micro entorno que permita construir el escenario actual y posible, para que sea posible ver con mayor énfasis la condición y razón de ser de la empresa en dicho mercado.

- Dimensión del negocio (Cuanto vale en personas, unidades y en dinero en el mercado de dicho negocio).
- Tendencia del negocio.
- Dimensión del negocio por línea del producto.
- Tasa de crecimiento de la empresa ya sea a nivel regional o nacional.
- Segmentación interna del negocio.
- Barreras de entrada.
- Barreras de salida.
- Tendencia de precios que puedan llegar al alcance de todos los consumidores.
- Estructura de la oferta, mediante promociones del producto.
- Motivos de la compra que tiene el cliente en comparación con las demás industrias.
- Canales de venta que tiene en la actualidad dicha empresa
- A quien se dirige la empresa, con que tecnología.

### **Definición de la visión**

Según el autor **Fleitman (2000)** menciona sobre la visión

El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

La Visión denominado como el SUEÑO de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante.

Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

### **Preguntas frecuentes para elaborar la Visión:**

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

### **Valores corporativos**

**Según (Planning, 2014)** menciona que:

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.

Específicamente estamos hablando de conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y/o de sus variables competitivas.

Las empresas tienen, por si mismas, características que las hacen diferentes que se desarrollan como ventajas competitivas. En algunas industrias, por ejemplo, el tamaño es una variable que genera reconocimiento, pero si su empresa lo tiene pero el público no lo sabe o no lo reconoce como tal, usted no tiene una verdadera ventaja competitiva. Esta surge solo cuando el mercado en general lo percibe y los clientes lo reconocen como un valor y lo aprecian. Los clientes, en particular, lo distinguen como algo diferente que deseen “tener” como parte de la oferta de valor de la compañía.

Cuando una compañía define su posicionamiento estratégico competitivo, intrínsecamente está determinado los elementos que se conviertan en su mezcla única de valor, lo cual hará diferente en el mercado, es decir, está en el fondo definiendo sus valores corporativos. Aquello que quiere ser y hacer, en lo que confía y cree como su forma de conducta y la manera como quiere ser reconocido por los clientes y la comunidad.

A más añada (ídem) **(Planning, 2014)** menciona que:

**¿Cómo se determinan los valores corporativos?**



Como hemos visto los valores corporativos se componen de tres elementos

**1. Deseo o voluntad**

Es el deseo legítimo del empresario por ser reconocido de una manera u otra, depende de su concepción de negocios, sus inclinaciones y aspiraciones

**2. La estrategia**

Cuál es la orientación de su negocio, como quiere competir y posicionarse en la mente de los consumidores y competidores.

**3. El compromiso**

Las cosas que se deciden con la voluntad o la reflexión ¿cómo se desarrolla en la realidad?

No basta disponer entonces de un listado de supuestos valores corporativos, si posteriormente no se construyen y se vuelven parte de la cultura y la vida cotidiana de la empresa, hasta ser reconocidos, valorados por los clientes y percibidos por los competidores. Lo frecuente es ver el listado de enunciados, lo poco frecuente es ver que si se cumplen, La pregunta clave es: ¿Los valores corporativos se miden y se trabajan para lograrlos?

## **Tipos de valores corporativos**

Según **(Planning, 2014)** menciona que:

Existen varios valores corporativos:

**1. De la empresa**

Algunos valores corporativos se refieren a la empresa como institución. Si una compañía emplea como argumento competitivo su solidez, este es un hecho que corresponde más a la voluntad y decisión de sus dueños que a la actuación de sus empleados. En esta categoría estarían valores como: la transparencia, la solidez, la liquidez, la estructura corporativa, el liderazgo ante la comunidad, los códigos de un buen gobierno, etc.

**2. De sus empleados**

Otros valores corporativos corresponden estrictamente a normas de conductas o manera de actuación de los empleados. Referencias tales como: la confidencialidad, la lealtad, el trabajo en grupo, la honestidad y responsabilidad, entre muchos otros, son algunos de los ejemplos más comunes.

**3. Del producto o el servicio**

Se refiere a características relacionadas con el producto y su desarrollo por ejemplo son conceptos tales como: la marca, la tecnología empleada, la calidad, la oportunidad, el precio, la diversidad de medios de distribución, el cumplimiento, los procesos certificados, el excelente servicio posventa. Entre mucho más

## **Objetivos estratégicos institucionales**

Según el autor (**Thompson & Strickland, 2010**)

Se denomina **objetivos estratégicos** a las metas y estrategias planteadas por una organización para lograr determinadas metas, lograr a largo plazo, la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

### **Función:**

Los objetivos estratégicos considerados esenciales para alcanzar el éxito futuro de una organización.

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de cierta estrategia. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años.

### **Características**

Los objetivos deben ser alcanzables; prácticos, realistas y comunicados con claridad para garantizar el éxito, ya que ayudan a las partes que están interesadas en su logro a comprender su papel dentro del futuro de la organización, estableciendo las prioridades de esta. Además, en gran parte representan el sentido y fin de la misma, sientan una base para una toma de decisiones consistente por parte de gerentes con valores y actitudes dispares, diseñar puestos y organizar las actividades que se realizaran en la empresa. En resumen, los objetivos deben poseer las siguientes características:

- Alcanzables.
- Comprensibles.
- Deben ser cuantificados o expresados en cifras.
- Están ubicados en un horizonte temporal.

- Deben derivarse de las estrategias de la institución.
- No deben ser abstractos.
- Deben tener la capacidad de transformarse en tareas específicas.
- Deben posibilitar la concentración de recursos y esfuerzo.
- Deben ser múltiples.

### **Lineamientos de la política**

Según el autor (**Sanchez, 2010**) *“se entenderá por lineamientos al conjunto de acciones específicas que determinan la forma, lugar y modo para llevar a cabo una política en materia de obra y servicios relacionados con la misma”*

### **Análisis del entorno**

Según el autor **Mintzberg (2009)**

Se analizan en detalle una serie de variables, situaciones o condiciones exógenas que afectan o pueden impactar positiva o negativamente el desarrollo de la empresa en el presente o futuro.

#### **Beneficios del análisis del entorno:**

- a) Identificar cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso en el sector,
- b) analizar el grado y la naturaleza de la influencia y,
- c) hacer pronósticos sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la empresa

Para que una compañía obtenga una ventaja competitiva, debe permanecer vigilante, y estar permanentemente rastreando los cambios que se producen en su entorno. También tiene que ser ágil para alterar sus estrategias y planes cuando surge alguna dificultad.

Hay tres maneras de analizar el entorno del negocio:

- Análisis ad-hoc. A corto plazo, exámenes esporádicos, normalmente iniciados por una crisis.
- Análisis regular. Estudios realizados sobre un plan regular (por ejemplo, una vez al año).

- Análisis continuo (también llamado aprendizaje continuo). Recogida de datos estructurada de forma continua sobre un amplio espectro de factores del entorno.

La mayoría de los especialistas piensan que en el turbulento entorno en el que se mueven los negocios hoy en día el mejor método es el análisis continuo. Ello permite a la compañía actuar rápidamente, tomar ventaja de las oportunidades antes que los competidores y así responder a las amenazas del entorno antes de que se haya producido un daño significativo.

Una vez que la información se ha obtenido se tiene que comunicar a toda la compañía, a todos los departamentos y a todos los niveles. Hay una resistencia natural a este planteamiento porque muchos empresarios piensan que el conocimiento es poder y que compartirlo reduce el valor de una compañía. Todo lo contrario. Todo el mundo en la compañía debería compartir la tarea de realizar el análisis. Cuando todos los empleados analizan parte del entorno y toda la información así obtenida se distribuye a toda la organización a dicha sociedad se le llama organización del aprendizaje

### **Análisis del entorno general (Análisis Pest)**

Según el autor (**Capriotti, 2009**)

El análisis PEST identifica los factores del entorno ya sea este en el ámbito nacional, local y de la empresa que van a afectar a las empresas. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el análisis FODA en el marco de la planificación estratégica. El término proviene de las siglas inglesas para "Político, Económico, Social y Tecnológico". También se usa las variantes PESTEL o PESTLE, incluyendo los aspectos "Legales" y "Ecológicos".

Se trata de una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa, o la dirección operativa.

#### **Los factores se clasifican en cuatro bloques:**

- Político - legales: Legislación antimonopolio, Leyes de protección del medioambiente y a la salud, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental.
- Económicos: Ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo.

- Socio-culturales: Evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales.
- Tecnológicos: Gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología.

### **Análisis del entorno competitivo (análisis de las 5 fuerzas de Porter)**

Según el autor (**W Charles & Gareth , 2012**)

Existen dos determinantes básicos del desempeño organizacional, estos son: 1) El Ambiente Industrial en el cual compite una compañía y 2) el País o Países donde está localizada. Ambos factores forman parte del ambiente externo de la compañía. Algunas compañías prosperan porque su ambiente externo es muy atractivo y otras funcionan en forma deficiente debido a que su ambiente externo es hostil.

Si las compañías quieren evitar errores de ejecución, deben comprender las fuerzas que manejan la competencia en la industria donde operan. De otra manera, tienen poca posibilidad de seguir estrategias que se ajusten al ambiente industrial existente o identificar estrategias que puedan reformarlo con el fin de lograr su ventaja.

Una industria se define como un grupo de compañías oferentes de productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí. Los sustitutos cercanos son producto o servicios que satisfacen las mismas necesidades básicas del consumidor.

El desafío para los gerentes consiste en analizar las fuerzas competitivas de un ambiente industrial a fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización. El marco teórico de Porter, mejor conocido como Modelo de Cinco Fuerzas, se concentra en las cinco fuerzas que generan la competencia dentro de una industria. Porter argumenta que cuanto más fuerte sea cada una de estas fuerzas, más limitada estará la capacidad de compañías establecidas para aumentar precios y obtener mayores utilidades.

Según el autor (**W Charles & Gareth , 2012**)

A continuación expondremos cada una:

#### **1.- El Riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores:**

Los competidores potenciales son compañías que en el momento no participan en una industria pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden. Las compañías establecidas tratan

de hacer desistir a los competidores potenciales de su ingreso, puesto que cuanto mayor sea la cantidad de empresas que ingresen en una industria, más difícil será para aquellas mantener su participación en el mercado y generar utilidades. Por consiguiente, un alto riesgo de ingreso de potenciales rivales representa una amenaza para la rentabilidad de las firmas establecidas. Por otro lado, si es menor el riesgo de un nuevo ingreso, las organizaciones establecidas pueden sacar ventaja de esta oportunidad para aumentar precios y obtener mayores rendimientos.

## **2.- El Grado de Rivalidad entre Compañías Establecidas dentro de una Industria**

Si esta fuerza competitiva es débil, las empresas tienen la oportunidad de aumentar precios y obtener mayores utilidades. Pero si es sólida, la significativa competencia de precios, que incluye guerra de precios, puede resultar de una intensa rivalidad. La competencia de precios limita la rentabilidad al reducir los márgenes que se obtienen en las ventas.

El grado de rivalidad entre estas organizaciones dentro de una industria depende ampliamente de tres factores:

## **3.- El Poder de Negociación de los Compradores**

Los compradores se pueden considerar un amenaza competitiva cuando obligan a bajar precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio (lo que aumenta los costos operativos). De manera alternativa, los compradores débiles suministran a la compañía la oportunidad de aumentar los precios y obtener mayores rendimientos. Si los compradores pueden hacer demandas a una compañía dependen de su poder relacionado con el de aquella.

Los compradores son más poderosos en las siguientes circunstancias:

- Cuando la industria proveedora se compone de muchas firmas pequeñas y los compradores son unos cuantos y de poca magnitud. Estas condiciones permiten que los compradores dominen a las proveedoras.
- Cuando los compradores adquieren grandes cantidades. En tal situación, los compradores pueden usar su poder de adquisición como apalancamiento para negociar reducciones de precios.
- Cuando la industria proveedora depende de los compradores en un gran porcentaje de sus pedidos totales.
- Cuando los compradores pueden cambiar pedidos entre empresas proveedoras a menores costos, enfrentando a las compañías entre sí para obligarlas a bajar los precios.
- Cuando es económicamente factible que los compradores adquieran el insumo de varias firmas a la vez.

- Cuando los compradores pueden usar la amenaza para satisfacer sus propias necesidades mediante integración vertical como instrumento de reducción de precios.

Según el autor (**W Charles & Gareth , 2012**)

#### **4.- El Poder de Negociación de los Proveedores**

Los proveedores pueden considerarse una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de la misma. De manera alternativa, los suministradores débiles proporcionan a la empresa la oportunidad de hacer bajar los precios y exigir mayor calidad. Al igual que con los compradores, la capacidad de los abastecedores para hacer exigencias a una firma depende de su poder relacionado con el de aquella.

Los proveedores son más poderosos en las siguientes circunstancias:

- Cuando el producto que venden tiene pocos sustitutos y es importante para la compañía.
- Cuando la organización no es un cliente importante para los proveedores. Por tal motivo, su bienestar no depende de la compañía y ellos tienen pocos incentivos para reducir precios o mejorar la calidad.
- Cuando los respectivos productos de los proveedores se diferencian a tal grado que para una firma es muy costoso cambiarse de abastecedor.
- Cuando, a fin de aumentar los precios, los suministradores pueden usar la amenaza de integrarse verticalmente hacia delante dentro de la industria y competir en forma directa con su cliente.
- Cuando los compradores no pueden usar la amenaza de integrarse verticalmente hacia atrás y suplir sus propias necesidades como medio para reducir los precios de los insumos.

#### **5.- La Amenaza de los Productos Sustitutos**

Esta fuerza se refiere a los productos de industrias que satisfacen similares necesidades del consumidor como los del medio analizado. La existencia de sustitutos cercanos representa una fuerte amenaza competitiva, limita el precio que una organización puede cobrar y su rentabilidad. Sin embargo, si los productos de una organización tienen unos cuantos sustitutos cercanos, es decir, si éstos son una débil fuerza competitiva, entonces, mientras las demás condiciones permanezcan constantes, la firma tiene la oportunidad de aumentar los

precios y obtener utilidades adicionales. En consecuencia, sus estrategias deben diseñarse para sacar ventaja de esta situación.

## Análisis interno

Según el autor (Tiban, 2010)

Un análisis interno de la empresa es un término comercial asociado fuertemente al análisis "FODA" (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Un análisis interno de la empresa es una evaluación de la posición actual de la empresa de las perspectivas combinadas del mercadeo, las operaciones y las finanzas para uso estratégico.

## El Análisis de la Cadena de Valor

La cadena de valor según (Alonso Gustavo, 2009, pág. 87) menciona:

**Ilustración 42: cadena de valor**



**En la cadena de valor para el servicio nos encontramos con las actividades primarias y las actividades de apoyo**

**A continuación tenemos las actividades o eslabones primarios:** Marketing y ventas, Personal de contacto, Soporte físico y habilidades, Prestación.

**Y en los eslabones primarios no controlables están:** Clientes y otros clientes



**Actividades o eslabones de apoyo:** Dirección General y de Recursos Humanos, Organización interna y tecnología, Infraestructura y ambiente, Abastecimiento

### **Flujograma de prestación de servicios**

Según el autor (**Definición, 2009**)

Un flujograma, también denominado diagrama de flujo, es una muestra visual de una línea de pasos de acciones que implican un proceso determinado. Es decir, el flujograma consiste en representar gráficamente, situaciones, hechos, movimientos y relaciones de todo tipo a partir de símbolos.

Básicamente, el flujograma hace que sea mucho más sencillo el análisis de un determinado proceso para la identificación de, por ejemplo, las entradas de los proveedores, las salidas de los clientes y de aquellos puntos críticos del proceso.

Normalmente, el flujograma es empleado para: comprender un proceso e identificar las oportunidades de mejorar la situación actual; diseñar un nuevo proceso en el cual aparezcan incorporadas aquellas mejoras; facilitar la comunicación entre las personas intervinientes; y para difundir de manera clara y concreta informaciones sobre los procesos.

Una de las características de los flujogramas es la utilización de símbolos para representar las diversas etapas del proceso, las personas o sectores implicados, la secuencia de las operaciones y la circulación de documentos y de datos.

Entre los símbolos más comunes se destacan: elipse-límites (identifica el inicio y el fin de un proceso), rectángulo-operaciones (representa una etapa del proceso; tanto el nombre de la etapa como de quien se encarga de ejecutarla, se inscriben dentro del símbolo), cuadrado recortado por debajo-documentos (documento que resulta de la correspondiente operación; en el interior se anota el nombre que corresponda) y rombo-decisión (representa al punto del proceso en el cual hay que tomar una decisión. La pregunta se inscribe dentro del rombo y dos flechas que salen del mismo enseñan la dirección del proceso en función de la respuesta real.

Existen diversos tipos de Flujograma: de acuerdo a la forma (vertical, horizontal, panorámica o arquitectónica), por el propósito (de forma, de labor, de método, analítico, de espacio, combinado).

## **Análisis DAFO**

### **Según el autor (Porter M. , 2009)**

El análisis DAFO, también conocido como análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats*)

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro.

Durante la etapa de planeamiento estratégico y a partir del análisis DAFO se deben contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede destacar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede disfrutar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede defender cada debilidad?
- ¿Cómo se puede detener cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis Externo (también conocido como "Modelo de las cinco fuerzas de Porter")
- Análisis Interno
- Confeción de la matriz DAFO
- Determinación de la estrategia a emplear

## **ANÁLISIS EXTERNOS**

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

a- Estableciendo los principales hechos o acontecimientos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

De carácter político:

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Relaciones internacionales.
- Restricciones a la importación y exportación.
- Interés de las instituciones públicas.

De carácter legal:

### 1. Tendencias fiscales

- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- Forma de pago de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades.

### 2. Legislación

- Laboral.
- Mantenimiento del entorno.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

### 3. Económicas

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Inversión extranjera.

De carácter social:

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

De carácter tecnológico:

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

b- Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Es decir, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

### **Oportunidades**

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?

¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?

¿Existe una coyuntura en la economía del país?

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

### **Amenazas**

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa?

¿Qué están haciendo los competidores?

¿Se tienen problemas de recursos de capital?

¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

## **Análisis interno**

Según el autor (**Porter M. , 2009**)

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

### **Fortalezas**

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué consistencia tiene la empresa?

¿Qué ventajas hay en la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

## **Debilidades**

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizativos aspectos de control. Las debilidades son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo

## **Definición del negocio**

Según el autor (**Definición administrativa, 2009**)

Negocio es una actividad comercial o social que se ha pensado y que se desea desarrollar. Es una herramienta que nos permite organizar y planificar las actividades que debemos realizar para lograr las metas de nuestra empresa cooperativa.

Existen varias herramientas para desarrollar modelos de negocio, entendidos como la estrategia o plantación de los factores o elementos que compone el negocio.

Un negocio en Internet consiste en realizar las actividades de producción y ventas a través de Internet. Este tipo de negocio tiene como tienda una página web la cual utilizan para mostrar sus productos o servicios; frecuentemente estas páginas permiten hacer transacciones con tarjetas de crédito.

## **Estrategia competitiva**

Según el autor (**Hernandez, 2009**)

Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos.

## **Mapa estratégico**

Según el autor (**Kaplan R. , 2010**)

Los mapas estratégicos se encuentran muy relacionados con el CMI.

De acuerdo con la experiencia continuada con las organizaciones que pusieron en ejecución con éxito el CMI, Kaplan y Norton descubrieron dos factores comunes importantes entre las organizaciones que implementaban EL CMI con éxito: los factores **foco y alineamiento**.

Las organizaciones, mientras elaboraban sus CMI, fueron forzadas a repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias. Esto llevó a Kaplan y Norton a toparse con un principio más profundo: no se puede medir lo que no se puede describir. Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, ahora se convirtieron en el tema central.

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

## **Seguimiento y evaluación**

Según el autor (**Ortiz, 2007**)

La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas. La evaluación a menudo se usa para caracterizar y evaluar temas de interés en una amplia gama de las empresas humanas, incluyendo las artes, la educación, la justicia, la salud, las fundaciones y organizaciones sin fines de lucro, los gobiernos y otros servicios humanos.

El concepto evaluación para algunos aparece en el siglo XIX con el proceso de industrialización que se produjo en Estados Unidos. En este marco surge el moderno discurso científico en el campo de la educación, que va a incorporar términos tales como tecnología de la educación, diseño curricular, objetivos de aprendizaje o evaluación educativa. Para otros autores la concepción aparece con los mismos comienzos de la sociedad la cual siempre ha buscado dar juicios de valor a las acciones y actitudes de los estudiantes. La evaluación como disciplina ha sufrido profundas transformaciones conceptuales y funcionales a lo largo de la historia y especialmente en el siglo XX y XXI.

Pero quien tradicionalmente es considerado como el padre de la evaluación educativa es Tyler por ser el primero en dar una visión metódica de la misma, superando desde el conductismo, plantea la necesidad de una evaluación científica que sirva para perfeccionar la calidad de la educación. La evaluación como tal desde esta perspectiva ya no es una simple medición por que supone un juicio de valor sobre la información recogida.

## 6.7. Metodología: Modelo Operativo

Para el modelo operativo del Modelo de Gestión Estratégica Institucional se desarrollara bajo el siguiente esquema:





**Tabla 33: Modelo Operativo**

<b>Fases</b>	<b>Actividades</b>	<b>Sub-actividades</b>	<b>Recursos</b>
<b>Fase 1</b>	Introducción	-Detallar la introducción	<b>Material bibliográfico:</b> 1. Bases de Diseño de un Plan Estratégico (Francisco Alberto Galán) 2. Plan Estratégico (Gary Francis Rojas Hurtado)
	Reseña histórica	-Detallar la reseña histórica	<b>Material bibliográfico:</b> 1. Bases de Diseño de un Plan Estratégico (Francisco Alberto Galán) 2. Plan Estratégico (Gary Francis Rojas Hurtado)
	Estructura	-Estructura de la cooperativa	<b>Material bibliográfico:</b> 1. Bases de Diseño de un Plan Estratégico (Francisco Alberto Galán) 2. Plan Estratégico (Gary Francis Rojas Hurtado)
<b>Fase 2</b>	Marco estratégico institucional	-Definición de la misión - Definición de la visión -Valores corporativos -Objetivos estratégicos institucionales -Lineamientos de la política	<b>Material bibliográfico:</b> 1. Bases de Diseño de un Plan Estratégico (Francisco Alberto Galán) 2. Plan Estratégico (Gary Francis Rojas Hurtado)
	Análisis del entorno	-Análisis del entorno general (análisis Pest) -Análisis del entorno competitivo (análisis de las 5 fuerzas de Porter) -Matriz DAFO del análisis del entorno -Matriz de evaluación de factores externos	<b>Material bibliográfico:</b> 1. Bases de Diseño de un Plan Estratégico (Francisco Alberto Galán) 2. Plan Estratégico (Gary Francis Rojas Hurtado)

	Análisis interno	-Análisis de la cadena de valor -Flujograma de prestación de servicios -Matriz DAFO del análisis interno -Matriz de evaluación de factores interno	<b>Material bibliográfico:</b> 1. Bases de Diseño de un Plan Estratégico (Francisco Alberto Galán) 2. Plan Estratégico (Gary Francis Rojas Hurtado)
	Diagnostico estratégico	-Matriz de Fortalezas Amenazas Debilidades y Oportunidades de entorno externo e interno -Matriz DAFO	<b>Material bibliográfico:</b> 1. Bases de Diseño de un Plan Estratégico (Francisco Alberto Galán) 2. Plan Estratégico (Gary Francis Rojas Hurtado)
	Elección de estrategias	-Definición del negocio -Factores claves de éxito -Matriz Competitiva -Indicadores -Mapa estratégico	<b>Material bibliográfico:</b> 1. Bases de Diseño de un Plan Estratégico (Francisco Alberto Galán) 2. Plan Estratégico (Gary Francis Rojas Hurtado)
<b>Fase 3</b>	Mejoramiento continuo	Establecer medidas de: -Seguimiento -Evaluación -Rendición de cuentas	<b>Material bibliográfico:</b> 1. Bases de Diseño de un Plan Estratégico (Francisco Alberto Galán) 2. Plan Estratégico (Gary Francis Rojas Hurtado)



# **MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL**



**Cooperativa de Transporte de Pasajeros en  
Taxis “Las Américas” N°16**



FASE I .....	134
DIAGNOSTICO SITUACIONAL .....	134
Introducción.....	134
Reseña histórica.....	135
Estructura Institucional Actual .....	137
FASE II.....	143
MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	143
Definición de la Misión .....	143
Definición de la Visión.....	143
Valores corporativos.....	143
Objetivos estratégicos Institucionales.....	145
Lineamientos De La Política.....	146
Análisis del entorno .....	147
Análisis del entorno a nivel nacional (Análisis PEST).....	147
Análisis del entorno a nivel local (Análisis PEST).....	149
Análisis del entorno de la Cooperativa De Taxis (Análisis PEST) .....	151
Oportunidades y Amenazas del entorno .....	153
Análisis del entorno competitivo (análisis de las cinco fuerzas de Porter) .....	154
Factores del entorno competitivo.....	159
Oportunidades y Amenazas del entorno competitivo .....	161
Matriz de evaluación de factores externos.....	161
Análisis interno .....	163
Análisis de la cadena de valor (estructura) .....	163
Flujograma servicio a discapacitado.....	169
Cadena de Valor de la Cooperativa Taxis las Américas N°16 .....	170
Análisis fortalezas y debilidades del entorno- basado en la cadena de valor .....	171
Matriz de evaluación de factores internos .....	172
Diagnostico Estratégico .....	174
Matriz DAFO Debilidades Amenazas Fortalezas Oportunidades .....	174



Elección de estrategias.....	175
Definición del negocio.....	175
Construcción y Elaboración de la Matriz Competitiva.....	176
Factores Internos Y Externos.....	176
Matriz de competitividad.....	177
Indicadores.....	178
Matriz de Competitividad .....	182
FASE III.....	186
Mejoamiento continuo .....	186
Seguimiento .....	186
Procedimiento para el seguimiento del Modelo de Gestión Estratégica Institucional:	186
Evaluación .....	188



## FASE I

### DIAGNOSTICO SITUACIONAL

#### **Introducción**

El Modelo de Gestión Estratégica Institucional de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxis “Las Américas” N°16 tiene como objetivo principal en constituirse una herramienta de seguimiento y control del cumplimiento de los objetivos institucionales, los cuales deben alinear y enfocar a todos los esfuerzos, actividades y recursos que posee dicha institución de una manera organizada y estructurada.

Para lo elaboración del mismo se basaran en tres bases en la que comenzara con el diagnostico situacional, después continuaremos con la elaboración del trabajo en si donde se establece análisis de los entornos, diagnostico estratégicos, y elección de estrategias, y culminara con la fase de resultados que es el seguimiento mejoramiento y la verificación.

Como bien es conocido el autor **Kaplan & Norton** (2014) menciona que:

Se conoce que un Plan estratégico de una organización es el producto resultante de la aplicación en la misma de un proceso de planificación estratégica, la planificación es un proceso permanente y continuo en el tiempo, que pone en marcha la dirección de una organización para abordar con el mínimo de riesgos el futuro. El plan estratégico es el producto y resultado de ese proceso. Mientras que el proceso de planificación se mueve en el ámbito de ideas y reflexiones. El plan estratégico de una organización es un documento inseparable de la gestión directiva de la misma. Entre la principales características de un plan estratégico para la institución es que debe ser flexible, global, operativo, participativo, formal, y conocido.



### **Reseña histórica**

La Cooperativa Las Américas N°16 que posee una trayectoria de 50 años de servicio a la comunidad registrada legalmente, la misma que se encuentra conformada por 50 socios, y que en su dirección está el Sr. Presidente Mario Reinoso se los puede localizar en (Av. 12 de Noviembre y Tomas Sevilla).

Posee como objeto social la cooperativa tendrá como objeto social, la prestación del servicio de transporte en la modalidad de taxi convencional con eficiencia y responsabilidad con la conducción de choferes profesionales de conformidad con la autorización por la autoridad de transportes y transito competente, a cambio de una contraprestación económica o tarifa que permita el sustento diario de los socios y sus familias en busca del desarrollo social y económico.

Aunque la cooperativa se ha ido desarrollando en sus diferentes ámbitos, económico, social, cultural y tecnológico, con el fin de brindar un mejor servicio a la sociedad.

La Cooperativa está atravesando en una etapa donde han surgido un sinnúmero de cambios en el cuales se han adaptado, buscando el mejoramiento de la prestación del servicio, entre los que se destacan son las implementación de los dispositivos tecnológicos como son botones de pánico, cámaras de seguridad, y el taxímetro adicionalmente a este hecho la cooperativa también cuenta con un cronograma de actividades anuales en el que se establece capacitaciones para el mejoramiento continuo de sus socios, también los directivos o autoridades de la cooperativa han establecido espacios sociales entre los compañeros fomentando el deporte como una actividad recreativa, en la cual se optan por diferentes actividades, a más de ello de los agasajos en las fechas especiales y festivas, sin dejar pasar por alto el compañerismo y la solidaridad entre todos.

La cooperativa se ha ido desarrollando y mejorando con el transcurrir el tiempo, es por ello que se menciona que la necesidad del establecimiento de una estructura basado en la cadena de valor, con el fin de lograr la satisfacción de parte de los clientes con ello se busca la minimización de la molestia de usuarios, que el servicio de taxis sea una opción accesible y



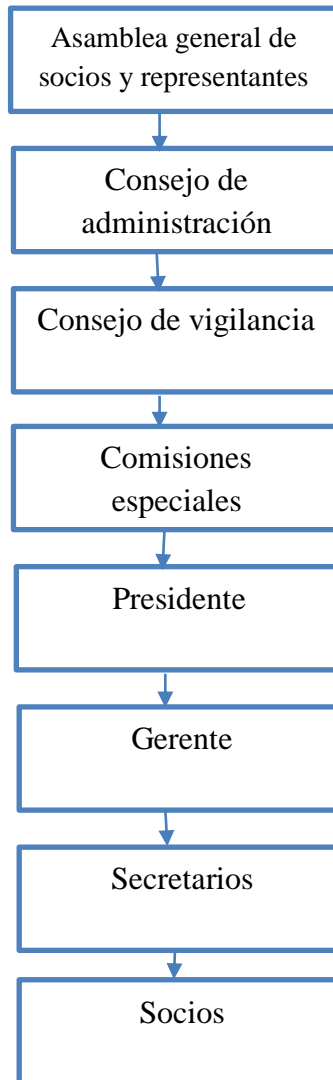
confortable, segura, además de que el prestador del servicio reciba una cantidad monetaria adecuada por el servicio prestado.





**Estructura Institucional Actual**

**Ilustración 43: Organigrama estructural**



**Elaborado por:** Directivos de la Cooperativa.

**Fuente:** Estatutos d la Cooperativa

El presente organigrama de la estructura se presenta en forma vertical, sin haber subdivisiones de más de un puesto, debido a que pese que la cooperativa lo conforman 50 socios, cada quien es responsable de sus funciones y actividades y no deben responder algún superior. Pero pese a ello se considera los puestos iniciando desde la asamblea general de socios y representantes, es decir el presidente de Unión transportistas de Ambato, es decir que rigüe todas las cooperativas Pero el eje principal de la cooperativa en

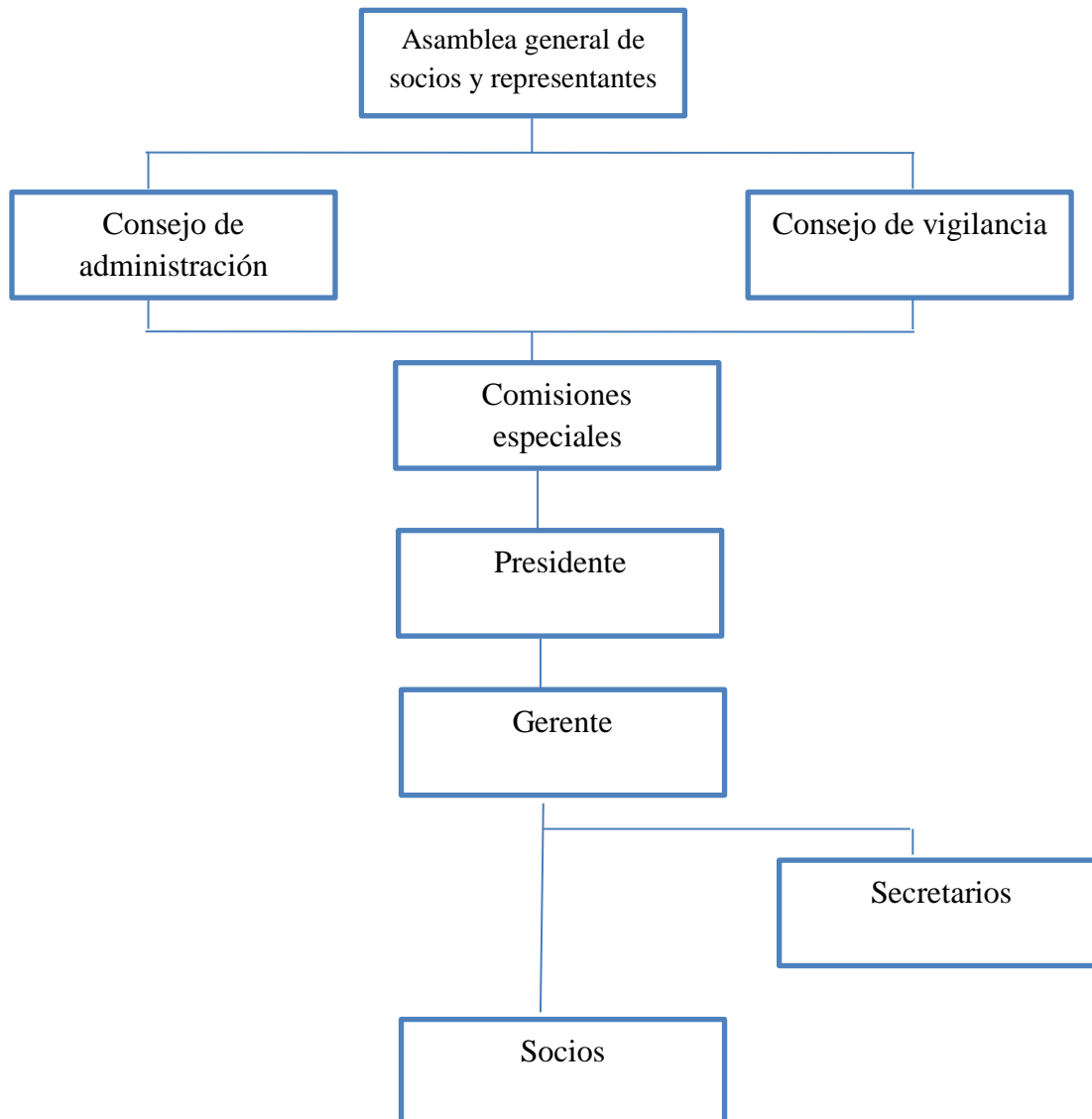


si inicia desde el presidente, en La Cooperativa “Las Américas” N°16 es el Sr. Mario Reinoso.

Para conocer con mayor detalle lo que realiza en cada puesto se describe sus funciones y responsabilidad con el fin de tener en claro que debe realizar en cada puesto:

**Estructura Institucional propuesta**

**Ilustración 44: Propuesta Organigrama estructural**





CUADRO DE REFERENCIAS		
Nivel de Jerarquía	Clave	
Directivo	Autoridad	=
Ejecutivo	Asesoría	=
Asesor		=
Adm. o Apoyo	Administrativo	=
Operacional		=

**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Fuente:** Estatutos d la Cooperativa

### **Jerarquización:**

- 1. Consejo de administración**
- 2. Consejo de vigilancia**
- 3. Comisiones especiales**
- 4. Presidente**
- 5. Secretarios**
- 6. Gerente**
- 7. Socios**

### **Consejos de la administración**

- Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa.
- Dictar los reglamentos de administración y organización internos, no asignados a la asamblea general.
- Proponer a la asamblea reformas al estatus social y reglamentos que sean de su competencia
- Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica.
- Señalar el número y valor mínimos de certificados de aportación que deban tener los socios y autorizar sus transferencias, que solo podrá hacerse entre socios o a favor de la cooperativa.
- Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos.



### **Consejo de vigilancia**

- Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, ejecutados por la cooperativa.
- Observar cuando las resoluciones y decisiones del consejo de administración y del gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la asamblea general, contando previamente con los criterios de gerencia.
- Elaborar el expediente, debidamente sustentado y motivado, cuando pretenda solicitar la remoción de los directivos o gerente y notificar con el mismo a los implicados, antes de someterlo a consideración de la asamblea general.
- Recibir y tramitar denuncias de los socios, debidamente fundamentadas, sobre violación a sus derechos por parte de directivos o administradores de la cooperativa; y formular las observaciones pertinentes en cada caso.
- Informar al consejo de administración y a la asamblea general, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa.
- Informar al consejo de administración y asamblea general, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa.
- Aprobar y reformar el estatuto social el reglamento interno y el de elecciones
- Elegir a los miembros de los consejos de administración vigilancia y gerente

### **Asamblea General**

- Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el reglamento interno.
- Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios.
- Conocer las tablas de remuneraciones y de ingresos que, por cualquier concepto, perciban el gerente y los ejecutivos de la organización.
- Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución.



- Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el consejo de administración
- Autorizar la emisión de obligaciones de libre negociación en el mercado de valores, aprobando las condiciones para su redención.

### **Presidente**

- Convocar, presidir y orientar las discusiones en las asambleas generales y en las reuniones del consejo de administración
- Dirimir con su voto a los empates en las votaciones de asamblea general.
- Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa.
- Suscribir los cheques conjuntamente con el gerente, siempre y cuando el reglamento interno así lo determine.
- Suscribir las actas del consejo de administración y de asamblea general juntamente con el secretario.
- Informar a los socios sobre la marcha de la cooperativa mediante informes.
- Las demás que se determine en el reglamento interno.

### **Gerente**

- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la ley, su reglamento y el presente Estatuto Social.
- Proponer al consejo de administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa.
- Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al consejo de administración
- Contratar, aceptar renuncias y dar por terminado contrato de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el consejo de administración.
- Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el reglamento interno o la asamblea general le autorice.



- Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del consejo de administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario, y a las del consejo de vigilancia, cuando sea requerido.

### **Secretaria**

- Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del presidente del consejo o comisión que corresponda.
- Elaborar las actas de las sesiones y conservar los libros correspondientes.
- Llevar un registro de resoluciones de la asamblea general y de los consejos de administración, vigilancia, o comisiones, según corresponda.
- Registrar la asistencia a sesiones de la asamblea general y del consejo de administración.
- Entregar a su replazo, bajo inventario los archivos y documentos de la cooperativa a su cargo.
- Desempeñar otros deberes que le sean asignados por la asamblea general o el consejo de administración, siempre que no violen disposiciones de la Ley, su Reglamento el presente Estatuto o su reglamento interno.

### **Socios**

- Cumplir con las disposiciones legales, reglamentarias, el presente estatuto, los reglamentos internos y las disposiciones de los órganos de gobierno, dirección y administración
- Cumplir fiel y puntualmente con las obligaciones derivadas de las designaciones cargos directivos y los compromisos económicos contraídos con la Cooperativa
- Asistir a los cursos de educación y capacitación cooperativistas previos en los planes de capacitaciones de la organización
- Abstenerse de difundir rumores falsos que pongan en riesgo la integridad e imagen de la cooperativa o de sus dirigentes
- Participar en los eventos educativos culturales deportivos y más actos públicos que fueran organizados o patrocinados por la cooperativa



- Adquirir los productos y utilizar los servicios que la cooperativa brinde a sus socios dentro del cumplimiento de su objeto social.

## **FASE II**

### **MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

#### **Definición de la Misión**

La Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxis “Las Américas” N°16 es una entidad que brinda la prestación del servicio de transporte en la modalidad de taxi convencional. Mejorando la eficiencia de la institución con eficiencia y responsabilidad con la conducción de choferes profesionales, brindando respeto, seguridad y un trato personalizado hacia sus clientes o usuarios.

#### **Definición de la Visión**

Para el año 2019 La Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxis “Las Américas” N°16 será una institución líder en servicios de transporte, sirviendo como guía por prestar un trato personalizado, satisfaciendo los requerimientos de los usuarios, y clientes contribuyendo al mejoramiento del servicio público en trasportes.

#### **Valores corporativos**

La cooperativa en el ejercicio de sus actividades, además de los principios constantes en la ley organiza de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario y las prácticas de buen gobierno cooperativo que constaran en el reglamento interno, cumplirá con los siguientes principios:

- Membresía voluntaria y abierta
- Control democrático de los miembros
- Participación económica de los miembros
- Autonomía e independencia
- Educación formación e información
- Cooperación entre cooperativas



- Compromiso con la comunidad
- Solidaridad
- Igualdad

A más de ello se presenta Valores que se deberá establecer internamente con los compañeros y con los clientes o usuarios.

1. **Compañerismo**

El apoyo moral entre los socios de la cooperativa es fundamental para la integración de los mismos en un ámbito social.

2. **Honestidad**

Considerando que los intereses colectivos de la cooperativa prevalezcan con los particulares, realizando acciones con transparencia y claridad con el fin de alcanzar los propósitos misionales.

3. **Lealtad**

Ser leales, a la información que es emitida por compañeros y la institución. Velar por el buen nombre de la cooperativa en todo momento realizando sugerencias que permitan elevar la calidad de la cooperativa.

4. **Respeto**

La comprensión y la aceptación hacia las personas como seres humanos con derechos y obligaciones en un constante proceso de mejora social, espiritual y en los ámbitos que prevalezca discriminación.

5. **Solidaridad**

La disposición a ayudar a los compañeros cuando necesiten de apoyo. Actuar a siempre estar prestos para realizar la cooperación con lograr los objetivos propuestos por la entidad.





**6. Justicia**

Brindar a cada quien lo que le corresponde de conformidad con sus méritos y los derechos que le asisten.

**7. Pertenencia**

Mantenemos el deseo y la motivación de aportar al desarrollo institucional mediante nuestra capacidad intelectual y física para servir con el mayor agrado, haciendo el proyecto de vida compatible con el proyecto laboral.

**8. Responsabilidad Institucional**

El manejo eficiente de los recursos en la realización de las actividades se debe realizar de modo que se cumplan con excelencia y calidad de la cooperativa.

**9. Responsabilidad Social**

Apoyamos las acciones realizadas para el ejercicio de la ciudadanía y el desarrollo en especial aquellas dirigidas al mejoramiento de las condiciones de vida de los sectores más desprotegidos en la localidad.

**10. Responsabilidad Ambiental**

Con el fin de promover el medio ambiente el cuidado al mismo para garantizar la calidad de vida en el accionar de todas las áreas institucionales con la finalidad de generar prácticas responsables.

**Objetivos estratégicos Institucionales**

- Fomentar una cultura social tanto en los clientes internos como externos, en el que se logre la satisfacción de los implicados el externo recibirá un buen servicio quedando complacido y el cliente interno recibirá una remuneración por el servicio prestado, basado en un óptimo ambiente laboral o de trabajo.
- Planificar y orientar el desarrollo con relación a los lineamientos, de mejoramiento de la cooperativa para mejorar la calidad de los servicios en transporte, y capacitaciones en atención al cliente mediante el fortalecimiento de las actitudes y



aptitudes de los socios y ejerciendo las competencias para que la Cooperativa cumpla con su misión.

- Brindar un trato personalizado, en el que prevalezca el respeto, cordialidad que permita facilitar el mejoramiento de la calidad de servicio que presta los taxis., mediante la implementación de una estructura basada en procesos que mantiene implícita a la cadena de valor.

## **Lineamientos De La Política**

**Lineamientos de la política (4)** La estrategia es lo que una organización hace para lograr sostenibilidad y crecer en el futuro. Para Porter los lineamientos estratégicos son las proposiciones principales que hacen explícitas la intención y las características de las estrategias de una empresa u organización.

### **I. Apoyo a la toma de decisiones y formulación de políticas**

Es necesario que la Cooperativa cuente con un personal de trabajo gerencial preparado y dinámico que sirva de apoyo a las altas autoridades para la toma de decisiones y formulación de políticas internas de la cooperativa.

### **II. Encargados de cuenta y equipos de servicio**

Se debe definir las capacitaciones los estándares de cómo se debe brindar un adecuado servicio, y atención personalizada a los clientes y usuarios de taxis.

### **III. Tecnología integrada y avanzada al servicio de los usuarios**

En materia de tecnología se debe contar con la más actualizada (los dispositivos tecnológicos implementados en el vehículo), sino que las necesidades de conocer a detalle su funcionamiento para poder aprovechar las ventajas en las inversiones que se realicen en tecnología que permite un cobro justo, optimizando el uso de las mismas, al menor costo para el usuario.

### **IV. Diálogo con los usuarios (foros y otras actividades)**



Los socios o choferes de la cooperativa deben propiciar un acercamiento constante entre compañeros y clientes externos, con respecto y cordialidad generando espacios para dialogar e intercambiar información, que permitan cumplir de la mejor forma con la misión y visión institucional.

#### **V. Comunicación y transparencia**

Es importante que la Cooperativa de taxis “Las Américas” siga cumpliendo con sus responsabilidades de la forma como lo ha hecho hasta hoy, pero se debe buscar un mecanismo efectivo para dar a conocer a la sociedad ambateña de forma transparente y efectiva el compromiso de esta institución y su impacto en el desarrollo social y económico del país.

#### **VI. El mejor centro de trabajo del país**

Una de las mayores fortalezas la Cooperativa de taxis “Las Américas” son los recursos humanos, el cual se siente orgulloso de trabajar para esta institución; sin embargo, aún hay aspectos por mejorar; por ejemplo, en la atención al cliente, manejo de situaciones indeseables, compañerismo cordial, para ser la Cooperativa como modelo de otras.

### **Análisis del entorno**

#### **Análisis del entorno a nivel nacional (Análisis PEST)**

##### **Concepto de PEST**

Según Gadex (2011) nos da a conocer que:

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio.

Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.



El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis FODA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea. Los factores analizados en PEST son esencialmente externos.

## **ANÁLISIS PEST NIVEL NACIONAL**

### **POLÍTICO**

En el ambiente político se ha realizado, la obligatoriedad de que se convierta en taxi solidario, en tiempos de elecciones, esto consiste en que en el día de las elecciones los conductores de los taxis tienen la obligación de ir a la casa del ciudadano este sea (discapacitado, tercera edad), el mismo que sea designado por el organismo Consejo Nacional Electoral, para este procedimiento el colaboradores del CINE llaman a la persona (discapacitada o tercera edad), se ponen de acuerdo con la hora y emiten la dirección para que el taxi la recoja, dicha información se la brinda al taxista y ratifican un recordatorio a través de un mensaje de texto, este proceso lo realizan los taxistas designados con dos personas.

### **ECONÓMICO**

Los aspectos económicos del transporte público se encuentran inmerso dentro de la renta primaria urbana por rama de actividad, en marzo de 2014, al comparar las cinco ramas de actividad con mayor ocupación, se observó que la renta primaria más alta fue en promedio la recibida de la rama : transporte, almacenamiento y comunicaciones. El total de número de unidades de cooperativistas unión de servicio urbano a nivel nacional es de 9530 que estas rigen a las diferentes cooperativas y que estas mismas tienen inmersas como un máximo de 50 socios

### **SOCIAL**

Dentro de los aspectos en el ambiente social, se puede considerar que Todos los habitantes de una ciudad sea grande o por más pequeña que sea, dentro de sus necesidades básicas, está la de movilizarse o trasladarse de un lugar a otro, estas sociedades hacen uso de



diversos medios como: a tracción animal, a pié, la bicicleta, motocicleta o vehículos de dos tiempos, automóvil, autobús, tranvía, trolebús, tren elevado o metro.

El transporte público puede influir mucho en los patrones de viaje, ya que puede trasladar grandes volúmenes de personas ocupando un pequeño espacio vial. Este es un servicio prestado a la comunidad otorgando la oportunidad a aquellos que no poseen medios de transporte propios para satisfacer sus necesidades laborales, sociales y recreacionales. Esta prestación puede ser por parte de empresas públicas, privadas o mixtas; un sistema de transporte público está compuesto por una serie de variables de índole humana, legislativo, material e infraestructura, que en interrelación actúan y hacen posible el servicio del transporte público a una determinada sociedad, de estas variables depende la calidad de prestación, el transporte público optimiza la ocupación del uso del suelo, se encuentra inmersos en tema para el mejoramiento de la contaminación, permite que la sociedad se transporte, se rigen en horarios, en si aporta para que la sociedad pueda movilizarse y cumplir con sus deberes.

### **TECNOLÓGICO**

Fuertes evoluciones se aprecian en los transportes públicos de las ciudades de Ecuador. Desde el punto de vista tecnológico, el presente siglo ha visto aparecer nuevos sistemas que son a la vez ruptura y continuidad con lo existente. Sin embargo, las tecnologías no son neutras y provocan distintos impactos sobre la organización y el funcionamiento de las ciudades. A menudo los cambios tecnológicos exigen igualmente cambios en la institucionalidad y en la gestión de los sistemas, so pena de no alcanzar los rendimientos y los resultados esperados

#### **Análisis del entorno a nivel local (Análisis PEST)**

A medida que pasan los años las cosas han ido mejorando con el fin de que exista la satisfacción tanto para los clientes interno, líos conductores y para los clientes externos los usuarios, se han desarrollado diversidad de actividades y se ha dado la aplicación a tres proyectos que permitirán mejorar la seguridad de toda la ciudadanía, es por ello que en el



Ecuador y en cada una de sus provincias han trabajado conjuntamente con los organismos reguladores han implementado los proyectos de botones de pánico, cámaras de seguridad, en los taxis los taxímetros y para todos los conductores el control del velocímetro, aunque para el servicio público las velocidades cambian en relación a la de los conductores, para un mejor detalle del análisis del transporte público en taxis a nivel nacional se describe los diferentes ámbitos externos en que se desenvuelven:

### **POLÍTICO**

El Consejo de la Producción, a través del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC) y los ministerios ejecutores, ha desarrollado instrumentos y programas que son la base para la implementación de las políticas a nivel general y territorial.

Estos instrumentos y programas actúan para desarrollar la innovación y actitud emprendedora, la transformación de la matriz productiva, la democratización y acceso a los activos productivos, la dotación de servicios para el desarrollo empresarial y financiamiento, la dotación de infraestructura tanto vial como productiva para el desarrollo, y la competitividad sistémica.

### **ECONÓMICO**

En el aspecto económico, se hace referencia a la materia prima que se tiene sobre la principal materia prima del vehículo que es el combustible, en el cuales puede destacar que es el tercer país en Sudamérica que tiene el precio de combustible más barato, debido al subsidio que mantiene el estado, lo que permite que los precios sean flexibles y exista transporte masivo.

### **SOCIAL**

En el ámbito social se la ley menciona que los de la tercera edad, estudiantes y personas discapacitadas accedan a el derecho de pagar solo el 50%, del precio original, aunque esto sucede con el transporte público como colectivos, no pasa lo mismo con el taxi los estudiantes pagan el precio completo, y solo paga 50 centavos en caso de que el discapacitado presente el carnet de conadis, con ello el apoyo a este tipo de personas se convierte en beneficio al aspecto social.



### **TECNOLÓGICO**

Implementación de los diversos dispositivos tecnológicos en todas las unidades de transporte público con el fin de mejorar la atención al servicio y la seguridad de los ciudadanos, las cámaras de seguridad han sido implementado en el transporte público colectivos y taxis y conjuntamente con los botones de pánico se han implementado solo en los taxis, a as de ello para la homologación del precio de la carrera se han instalado en todas las unidades legales el taxímetro, o conocido como cobro por kilometraje

### **Análisis del entorno de la Cooperativa De Taxis (Análisis PEST)**

En la siguiente tabla se muestra en análisis del PEST a nivel sectorial, se detalla el análisis de la Cooperativa de taxis.



Tabla 34: Análisis de PEST - Sectorial

Análisis Pest de la “Cooperativa las Américas”			
Políticos	Económicos	Sociales	Tecnológicos
<p>Representan oportunidades o amenazas claves para las empresas tanto pequeñas como grandes.</p>	<p>Los factores económicos ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias para la empresa.</p>	<p>Los cambios culturales, demográficos, ejercen un impacto en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen los de los cambios de estas variables impresionan y desafían a las empresas</p>	<p>Los cambios y descubrimientos tecnológicos, producen un fuerte impacto en las empresas de transporte, por tal motivo muchas empresas renuevan sus unidades por otras mejores que brindan seguridad y confianza</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El tener inestabilidad política, afectaría a los transportistas y usuarios, porque se incrementarían paros, alza de precios.</li> <li>• Cambio en las leyes de tránsito, esto afectaría a todo el transporte porque se implementarían leyes duras, las cuales tienen contra versiones graves y bajas de puntos en las licencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad económica del país, esto afectaría a las personas, ya que no podrán viajar, por un incremento en los precios.</li> <li>• Disminución del poder adquisitivo de las personas, al no tener el suficiente dinero, los usuarios no pondrán la capacidad adquisitiva para usar taxi si no algo más económico.</li> <li>• Disponibilidad de los créditos, que los bancos faciliten créditos a los socios que conformaran la cooperativa, para la renovación de las unidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La imagen que se tiene de la cooperativa es importante, con los años de transcendencia que se tiene, los usuarios prefieren usar un servicio con experiencia y seguridad, que sean accesibles.</li> <li>• Actitudes ante los negocios, son decisiones que los socios deben enfrentar, para ser una de las mejores cooperativas.</li> <li>• Actitudes en el trabajo, ahorro, tiempo libre, calidad de servicio al cliente, estos factores influyen para poder brindar un servicio eficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un sistema de seguridad para evitar accidente. Trata de tecnología que cumple con triple función: alerta a través de una pantalla sobre la proximidad de otro vehículo, con un sistema de alarma frente a una posible colisión y un sistema cuando la unidad salga de los ejes de la calzada.</li> <li>• Implementar un sistema satelital GPS, para mantenerse interconectados con la agencia nacional de tránsito.</li> <li>• Instalación de controles electrónicos para cada unidad para controlar el exceso de velocidad.</li> <li>• Instalar radios que permitan a todas las unidades de transporte de la cooperativa se encuentren comunicadas.</li> </ul>

Elaborado por: Gavilanes A. (2014)





**Oportunidades y Amenazas del entorno**

Como producto de la influencia de los factores ya señalados, el entorno presenta las siguientes oportunidades y amenazas de la empresa

**Tabla 35: Oportunidades y Amenazas del entorno**

Ambiente	Oportunidades	Amenazas
<b>Político</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de políticas en beneficio de los cooperativistas</li> <li>• Genera fuentes de empleo cumpliendo con lo que establece en la constitución, el empleo digno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad política del país</li> <li>• Proveedores tecnológicos indistintos</li> </ul>
<b>Económico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarifas homologadas</li> <li>• Demanda por los ciudadanos locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de tributos a la licencia profesional</li> <li>• Elevación de precio del combustible</li> </ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vehículo que no aprueba controles ambientales no procede a ser matriculado</li> <li>• Favorecer al turismo y comercio del país</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maltrato verbal a/y de los clientes</li> <li>• Ser el blanco de la delincuencia.</li> </ul>
<b>Tecnológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestos a los cambios tecnológicos</li> <li>• Proveedores tecnológicos indistintos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constante modernización de los automotores de la competencia</li> <li>• El desarrollo y crecimiento de empresas de transporte</li> </ul>

Elaborado por: Gavilanes A. (2014)

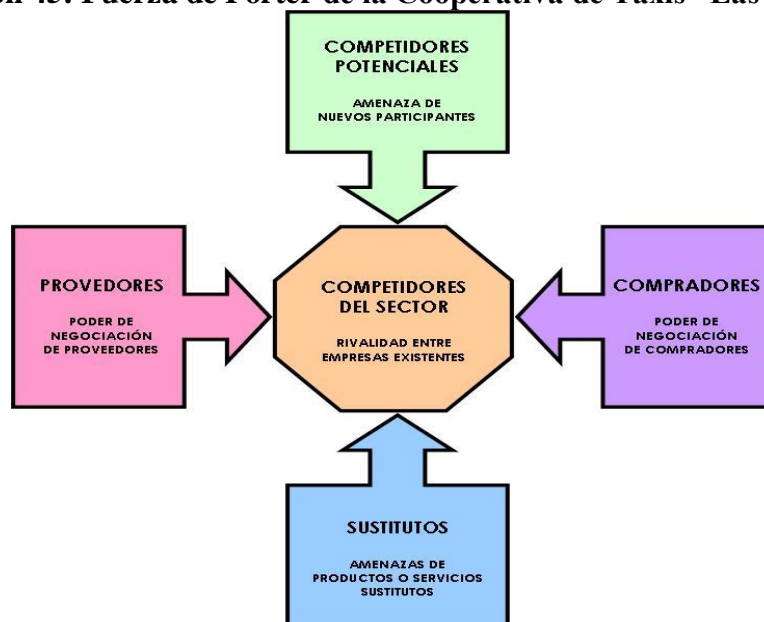


**Análisis del entorno competitivo (análisis de las cinco fuerzas de Porter)**

Con el objetivo de tener un análisis del sector competitivo en el que se desenvuelve la cooperativa, se utilizara las cinco fuerzas de porte está constituido por:

- Competidores potenciales
- Competidores del sector
- Sustitutos
- Proveedores
- Compradores

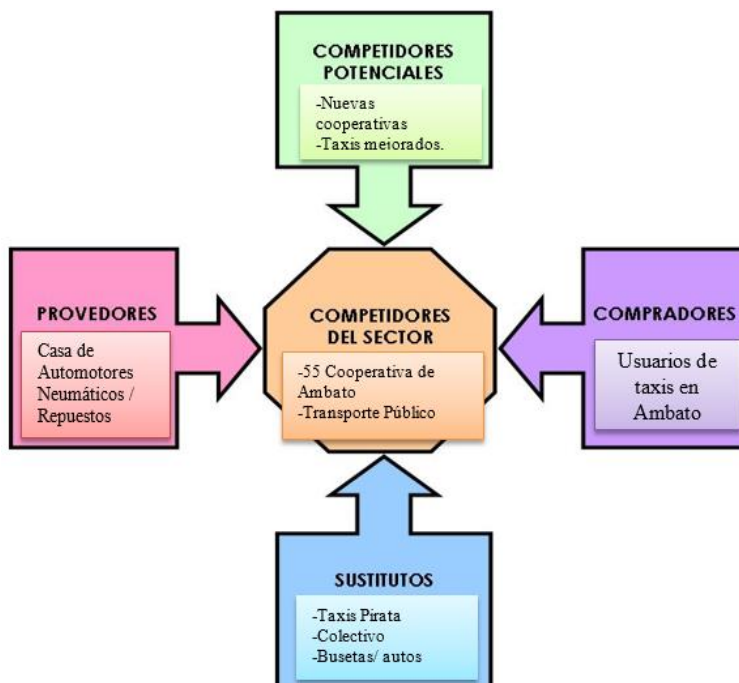
**Ilustración 45: Fuerza de Porter de la Cooperativa de Taxis “Las Américas”**



Elaborado por: Porter M. (2010)



**Ilustración 46: Fuerza de Porter de la Cooperativa de Taxis las “Américas”**



**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**1. Entrada potencial de nuevos competidores:**

Nos referimos a nuevas empresas que requieren ingresar a este servicio, esto afectaría a muchas empresas existentes en el mercado, incluyendo a la Cooperativa de transportes “las Américas” entre ellos se encuentra el incremento de las cooperativas, o las mejoras físicas de los vehículos.

Debido a que en el sector existen dos grupos de competidores, formales e informales, se debe diferenciar el análisis, ya que para los informales su ingreso al mercado es facilitado por la orientación del comprador a adquirir el servicio de forma barata y por la permisividad municipal en cuanto a controles del vehículo. Para el caso de los competidores formales como la Cooperativa de taxis “Las Américas” N°16 para el ingreso de estos tipos existen altas exigencias tanto para el ingreso y aprobación del vehículo como de los requerimientos para la compra del puesto.



### **Barreras de Ingreso**

Se analizan varios factores que caracterizan los niveles de las barreras para el ingreso.

#### **Diferenciación del servicio**

Como es conocido existen taxistas que brindan un buen servicio y otros un servicio inadecuado, y que también se generaliza a la imagen de todos los taxistas, es por ello que la diferenciación que realiza cada taxista es importante ya que si el servicio que presta es el adecuado los clientes optan por volver llamar a la radio taxi o tomar en la misma parada de taxis. Hacer la diferencia y obtener una ventaja competitiva frente a la competencia es un concepto que poco a poco va cambiando y teniendo mayor importancia entre los socios.

#### **Requisitos de capital**

Los competidores formales si requieren altos montos de capital en inversiones con retorno a muy largo plazo; especialmente costosas como es el caso del puesto y la unidad.

Para los competidores informales, no requieren gran cantidad de capital debido a que no necesitan comprar puesto y la unidad es cualquier vehículo no tener que cumplir con los requisitos básicos como los taxis legales es decir, para éstos competidores éste factor no es una barrera de ingreso.

#### **Costos cambiantes**

Esta barrera se refiere a que los proveedores varían los precios de un periodo de tiempo a otro, y aunque no es significativos los socios siempre buscaran lo mejor y más barato, y de mejor calidad. Esta barrera aunque no muy significativa para la mayoría de los taxis ilegales es la más costosa, debido a que por no cumplir con reglamentos mínimos en el vehículo, y estos generalmente se encuentran siempre cambiando repuestos.



En el aspecto del combustible los dueños de los vehículos ya sea pirata o legal siempre abastecen del mejor combustible a su vehículo pero en caso de los choferes para ahorrarse dinero no abastece del mejor combustible.

**2. Desarrollo potencial de productos sustitutos:**

Una vez realizado el análisis sectorial se considera a todos los medios de transporte representan sustitutos, como buses, busetas, taxis piratas dentro de esta fuerza competitiva.

**3. Rivalidad entre competidores:**

Para determinar a intensidad de la rivalidad del sector se analizan las siguientes variables:

**Gran número de competidores o igualmente equilibrados**

En el sector de transporte público en taxis existe una rivalidad alta, los cuales se clasifican en tres categorías: los primeros los 55 cooperativas de transporte en taxis que ofertan este servicio y el segundo los taxis ilegales y el tercero los taxis rurales, que operan de sectores rurales hacia la ciudad pero no pueden realizar el servicio del centro a las afueras. Si cada cooperativa existe un número de socios de 50, se puede comprender de que son 2750 taxistas más la de la cooperativa rural que son 50 socios son 2750 unidades, y el número de competidores existentes incrementa pero no se tiene un cifra aproximada de los números de competidores ilegales.

**Costos fijos homologados**

Actualmente se encuentra vigente la disposición de la utilización de los taxímetros homologados, es decir los taxis legales, se encuentran incorporado los taxímetros con tarifas fijas, en el horario diurno la arrancada es de 0.35 centavos, tiene precio por duración de carrera, kilómetros recorridos y tiempo de espera, y de igual manera en el horario nocturno este inicia a partir de las 10 de la noche y su precio e arranque es de 0.40 centavos. Y los precios fijos de los taxis rurales y los legales



son la oferta y demanda, la negociación verbal, generalmente igual que los taxis legales la carrera mínima tiene un precio básico de \$1 dólar.

### **Falta de diferenciación o e costos cambiantes**

Si bien es cierto antiguamente el precio de un taxi dependía de la negociación entre las partes, y eso hacía que el demandante escogiera su mejor opción, aunque actualmente existen los taxis homologados. Los clientes prefieren optar por coger taxis legales que cobran más barato en las carreras que los taxistas legales, en especial en las carreras largas, así un gran número de clientes está basando su decisión de compra de servicios principalmente por los precios.

### **Incrementos importantes de capacidad**

En el sector de transporte público existe rotación de los socios, ya se genere por diferentes socios, es decir que detecta ingresos permanentes de nuevos competidores, que sirven al mismo mercado y algunos de ellos entran capacitados en el área de atención al cliente, es decir entran con una ventaja competitiva en relación a la de sus compañeros.

#### **4. Poder de negociación con los proveedores:**

Es posible notar la mayor concentración de proveedores de combustible, como es el súper, principal insumo de las cooperativas, algunas gasolineras realizan un convenio para abastecer a las cooperativas. Pero en esta cooperativa, cada quien tiene la responsabilidad de asumir sus propios gastos, ya que pese a ser un trabajo independiente poseen diferentes horarios de trabajo.

Otro insumo específico e indispensable son los cambios que se generan por su degradación o desgaste con el transcurrir del tiempo como es el caso de las llantas o neumáticos, los repuestos, y los fabricantes de chasis, entre los más destacados son las siguientes marcas:

Wolsavaguen, Mercedes, Ford, Izuzu, Toyota, Chevrolet.



#### **5. Poder de negociación de los consumidores:**

En este sector los clientes “compiten” por medio de su exigencia de precios bajos; debe señalarse además que los clientes están concentrados en el área del Cantón Ambato.

La sensibilidad de precio es alta, probablemente una de las variables más relevantes a la hora de decidir, aunque poseen precios homologados, la seguridad, la atención al cliente, y el servicio de puerta a puerta.

#### **Factores del entorno competitivo**

#### **GRUPOS ESTRATÉGICOS**

Con el objeto de racionalizar la identificación de los rivales directos de la cooperativa, se ha procedido a mapearlos estableciéndose un grupo de similares competidores, incluyéndose en el grupo, estratégico de análisis a:

- Todos los socios que tengan puesto de forma legal, y sean cooperativistas
- Los taxis Rurales
- Taxis piratas

#### **TENDENCIAS DEL SECTOR**

El concepto de transporte publico netamente se viene a la mente, los colectivos, os taxis y las furgonetas, pero a medida que pasa el tiempo las exigencias y requerimientos de los clientes internos y externos han cambiado, es por ello que los precios del colectivo se ha ido incrementado secuencialmente, y el de los taxímetros se encuentran en estado homologado es decir que todos los taxis marcan el mismo precio por un determinado recorrido, a más de ellos los clientes cada vez más exigentes, buscan un mejor servicio y atención ya que la estos pueden acceder a otros productos sustitutivos o lo de las competencia.

#### **ESTRATEGIA DE LOS COMPETIDORES**



Tanto la competencia formal, cuanto la competencia informal, utiliza una estrategia de precios bajos relativos; ya que el costo de la carrera mínima es de \$1 en virtud de que al no poseer servicios completos como el puesto el costo final y en el caso de los dueños propietarios el ingreso de un nuevo socio legal es alto; diferenciándoles el taxímetro y la seguridad que brinda un taxi legal en relación al taxi pirata.

### **FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO COMPETITIVO**

En este sector los factores clave son:

**PRECIO DE VENTA BAJO.-** En virtud que todo el posee un vehículo, puede salir y realizar carreras.

**UBICACIÓN ADECUADA.-** Por consideración de logística los taxis recorren en los lugares más aglomerados, para que a los clientes, tengan acceso de la utilización de la competencia y de la forma legal los axis pueden recorrer tanto urbano como rural y tomar una carrera en cualquier momento, y de los taxis rurales tomar careras largas desde el sector rural al urbano, pero no puede tomar una carrera de lo urbano a cualquier otro lado.

**DOTACIÓN DE SERVICIOS.-** Con el propósito de lograr incrementos de productividad a través de eficacia y eficiencia en los procesos, los servicios entregados deben cumplir con los requerimientos y exigencias de los consumidores

### **ATRACTIVO DEL SECTOR EN BASE A LA RENTABILIDAD**

A pesar de las diferentes problemáticas que se vive a diario en el transporte público, enfocándose en el servicio que presta un taxi, sigue siendo atractivo para la competencia informal en virtud del fácil acceso a desarrollar las actividades del servicio aunque ofrecen mínimos niveles de seguridad y otros factores que intervienen en el servicio; es rentable para la competencia informal debido a que todos los gastos y acatamientos reglamentarios se da para os taxis legales mientras que para los taxis legales a pesar de la homologación del taxímetro y su competencia leal y desleal sigue siendo un servicio rentable debido a que la demanda de transporte público en los taxis es muy atractiva.





### Oportunidades y Amenazas del entorno competitivo

De la misma manera se realiza el análisis de los factores de la competencia

**Tabla 36: Oportunidades y Amenazas del entorno competitivo**

Ambiente	Oportunidades	Amenazas
<b>Sectorial Competencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un limitado número de socios en cada cooperativa</li> <li>• No existe un segmento específico de los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de competencia desleal “taxis piratas”</li> <li>• Alta competencia en el área</li> </ul>

## DIAGNOSTICO EXTERNO

### Matriz de evaluación de factores externos

**Tabla 37: Matriz de evaluación de factores externos**

Factores determinante de éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Demanda creciente	0.10	3	0.30
2. Prestos a los cambios tecnológicos	0.08	2	0.16
3. Apoyo al turismo y comercio del país	0.10	3	0.30
4. Genera fuentes de empleos	0.15	4	0.60
5. Aprobaciones ambientales	0.12	3	0.36
<b>AMENAZAS</b>			
1. Maltrato verbal a/y de los clientes	0.05	2	0.10
2. Inestabilidad política del país	0.08	2	0.16
3. Elevación de precio del combustible	0.12	2	0.24
4. Constante modernización de los automotores de la competencia	0.16	3	0.48



5. Trabajo sin horario específico	0.04	2	0.08
<b>TOTAL</b>	1		2.78

**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

Para este análisis se seleccionaron las oportunidades y amenazas que se constituyen, en factores externos determinantes para el éxito de la empresa; a continuación se asigna un peso relativo a cada factor en función de la importancia que ha dicho factor tenga para alcanzar el éxito en el sector en el cual pertenece la empresa va de 0.00 a 1.00 mientras más cerca está de 1.00 es más importante; la sumatoria de todos esos factores debe dar uno. Luego se le asigna calificación a cada factor de 1 a 4; se califica con el valor más alto a aquellos factores en los cuales las estrategias de la empresa está dando respuestas más adecuadas a ese factor del entorno analizando la matriz se determina las principales cinco oportunidades y amenazas determinadas, son el orden de importancia en base a los pesos ponderados:

**OPORTUNIDADES:**

1. Demanda creciente (0.30)
2. Prestos a los cambios tecnológicos (0.16)
3. Apoyo al turismo y comercio del país (0.30)
4. Genera fuentes de empleos (0.60)
5. Aprobaciones ambientales (0.36)

**AMENAZAS**

1. Maltrato verbal a/y de los clientes (0.10)
2. Inestabilidad política del país (0.16)
3. Elevación de precio del combustible (0.24)
4. Constante modernización de los automotores de la competencia (0.48)
5. trabajo sin horario específico (0.08)

Realizando la sumatoria de los pesos ponderados, se obtiene un valor de 2.78 valor éste superior a 2.5 que es la media; este indicador nos permite deducir que las estrategias de la Empresa están aprovechando en un nivel medio-adequado las Oportunidades, y se están



evadiendo y atacando en similar nivel las Amenazas; en síntesis hay una respuesta medianamente adecuada de la Empresa a los factores externos.

**Análisis interno**

**Análisis de la cadena de valor (estructura)**

<b>Cadena de valor de la Cooperativa de Taxis Las Américas N°16</b>	
Dirección General y de Recursos Humanos	
Organización Interna y Tecnología	
Infraestructura y Ambiente	
Aprovisionamiento	
Marketing y Ventas	Personal de Contacto
Soporte Físico y Habilidades	Presentación
Clientes	

**Procesos primarios:** prestar el servicio de transporte de pasajeros en taxis.

**Actividades primarias controlables:**

- **Marketing y ventas:**

Se genera cuando las empresas cooperativistas o ciertos socios se asocian a empresas comunicaciones de radio, y estas empresas transmiten publicidades radiales, televisivas, y en la prensa que busca crear una ventaja competitiva frente a los demás socios que no contemplen este servicio de puerta a puerta.

- **Personal de contacto:**

Es el personal en este caso el chofer que brinda el servicio al cliente, ya que el mismo interactúa con el fin de satisfacer una necesidad y brindar una atención idónea en contraprestación de una unidad monetaria.

- **Soporte físico y competencias:**

Son todos los elementos físicos que sirven para la prestación del servicio, principalmente aquí se encuentra la unidad, o el carro que sirve para la prestación del servicio, adicionalmente se encuentra soportes físicos que permiten mejorar este servicio, se puede detallar entre ellos basureo, ventanas automáticas, y demás



soportes con el fin de ser competitivos en el mercado, para ello debe existir idoneidad del personal para acrecentar el satisfactor de la prestación y hacer una ventaja sustentable.

- **Prestación:** Las actividades que deberán realizarse para la adaptación del servicio a los requerimientos del cliente, permitiendo con ello satisfacer sus necesidades y exigencias. Es decir brindar un servicio personalizado para que el cliente se sienta satisfecho.

**Actividades Primarias no controlables:**

- **Clientes:**

Estos son los que perciben el servicio que reciben y tienen la potestad de elegir a cuál de ellos acceder, ya sea por diferentes influencias, como puede ser la prestación del vehículo, el Housekeeping, este esté fuera del área de congestión, en fin son diferentes motivos inconscientes por el que toma un determinado taxi.

- **Otros clientes:**

Entre estos clientes se puede definir aquellos que se les puede ofrecer un servicio en el que este inmerso la calidad pero que estos producen ruidos, es decir no son clientes usuales de este servicio ya que su escasez del uso del mismo es porque posee diferentes alternativas de transporte.

**Proceso de apoyo:** Brindar una correcta atención, y cobrar un costo justo de la carrera.

- **Dirección general y recursos humanos:**

La cooperativa tiene establecido una estructura en la que se puede apreciar autoridades las mismas que buscan el mejoramiento continuo de la cooperativa es por ello que la realización de actividades con el fin de mejorar la imagen de la institución por medio de capacitaciones y actividades que las mismas realizan con el fin de mejorar.



- **Organización interna y tecnología**

La organización interna de las autoridades competentes para mantener al día a los socios sobre los cambios tecnológicos que pueden afectar como lo ha sido el kit de seguridad, botones de pánico y el taxímetro homologado, con el fin de prestar un mejor servicio al cliente. Si bien es conocido que la seguridad en el taxi en la localidad no es alarmante, pero si es bueno la prevención para cualquier acto de vandalismo.

- **Infraestructura y Ambiente**

Aquí interviene en si el soporte físico para la prestación del servicio, es decir el vehículo, las condiciones en las que se encuentra, ya que aquí interactúa con el cliente. Brindando el servicio en todas las calles de la ciudad de Ambato pero existe una parada en la que se reúnen para la socialización se encuentra Av. 12 de Noviembre y Tomas Sevilla.

- **Aprovisionamiento:**

Son adquisiciones de materiales, insumos servicios de capacitaciones, elementos necesarios para brindar el servicio, como puede ser la compra del papel del taxímetro, el factúrelo, en fin lo que permita mejorar el servicio, o brindarlo de la manera correcta.

**Adicionalmente se establece para su un análisis interno correcto de dos siguientes procesos:**

- **Proceso estratégico:**

Prestar el servicio de transporte público bajo la categoría en taxis, el mismo que prestara la atención sus propios dueños o choferes profesionales calificados por la cooperativa

- **Proceso de adaptación:**

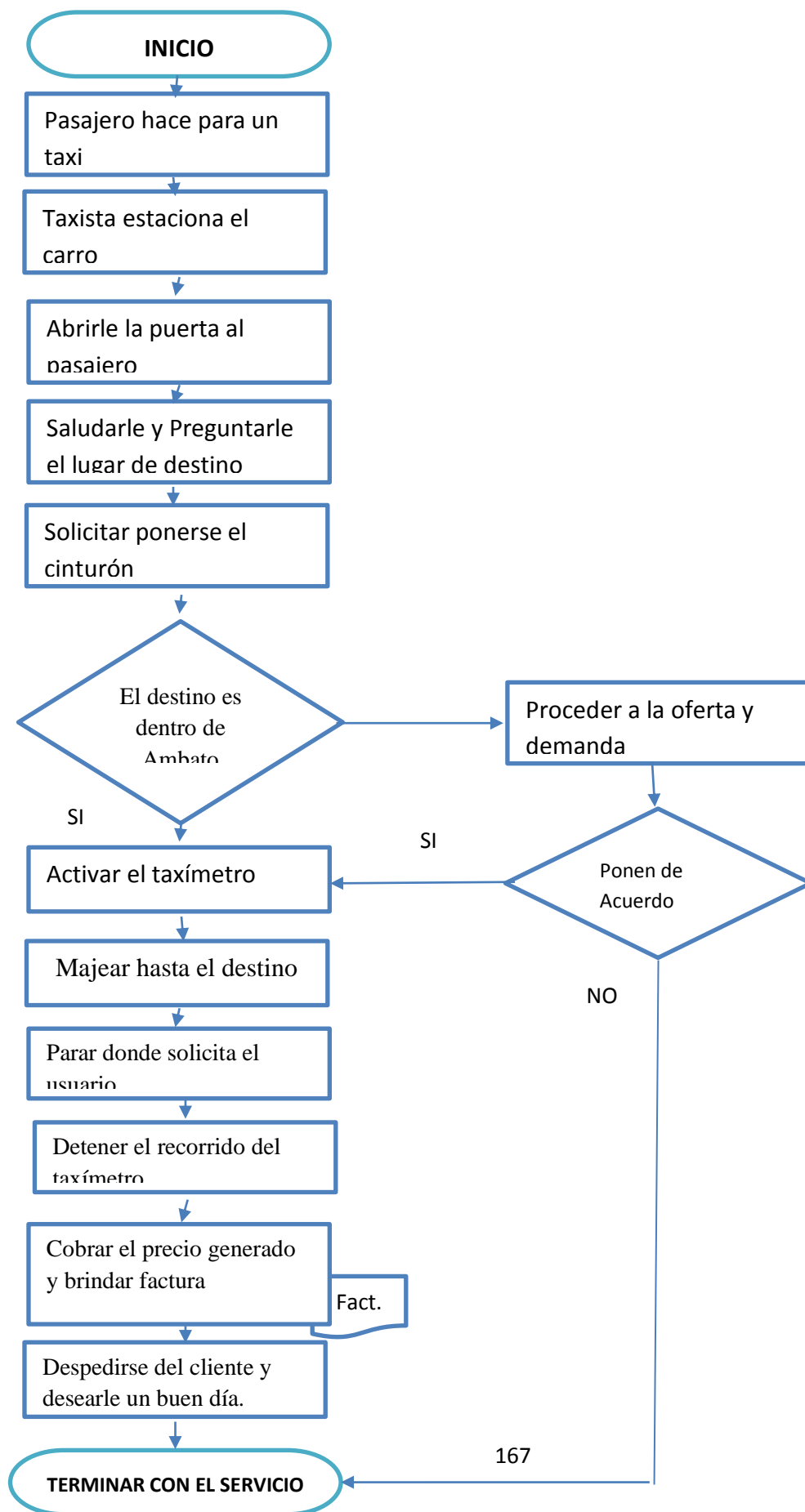
Actitudes sobre el cambio, con adaptación a su forma de trabajo (proceso de regulación y de supervisión) como instrucciones hacia los bienes sociales, considerando entre ellos los aspectos del taxi solidario. Pero sobre todo haciendo cumplimiento de las leyes y normas.

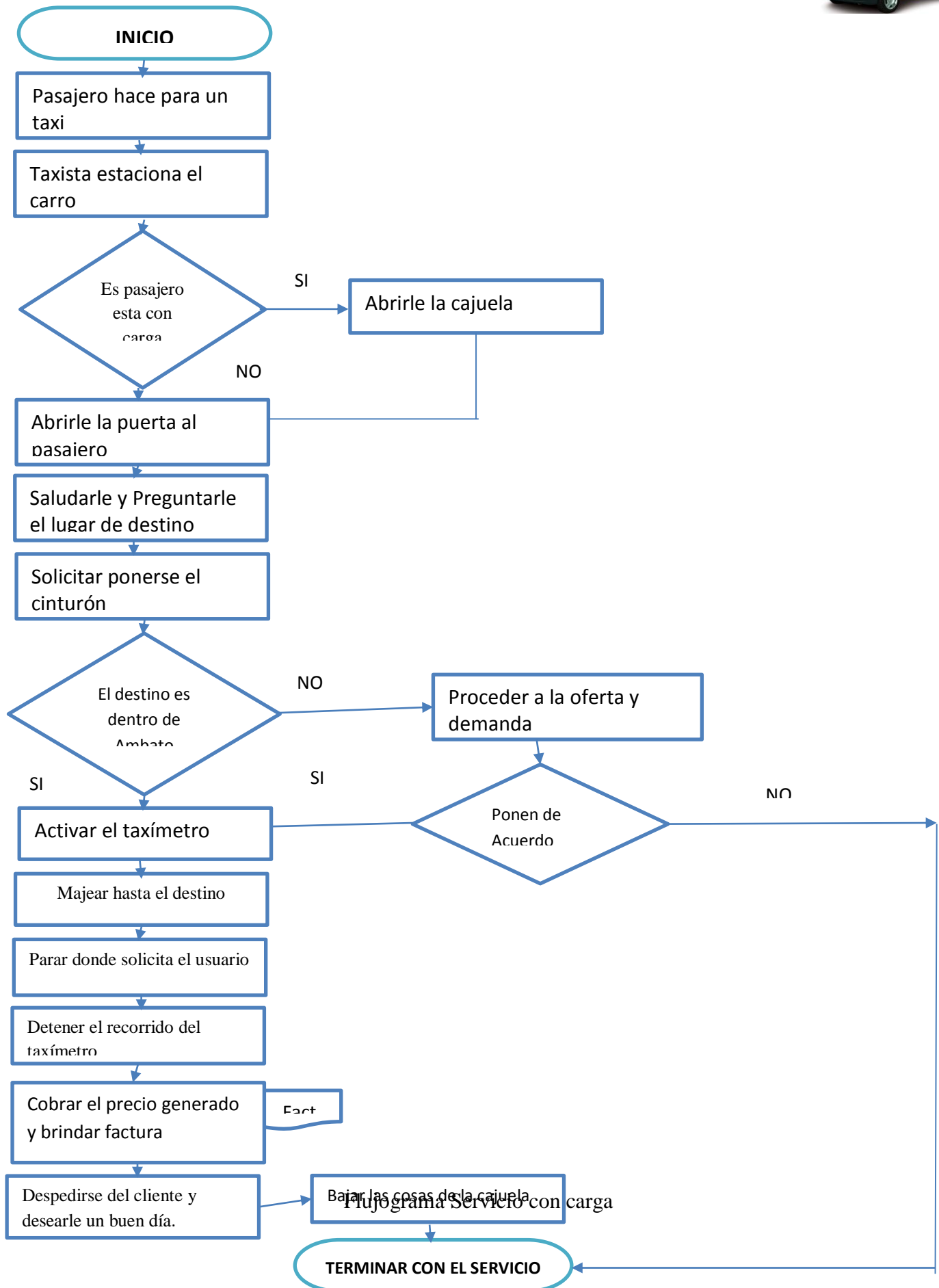


**Flujograma:** Los flujogramas son diagramas que emplean símbolos gráficos para representar etapas de un proceso se usan, de esta manera para poder entender los diferentes procedimientos que deberá realizar la cooperativa, para ello se ha utilizado las normas ISO 9000.



**Flujograma  
servicio  
general**

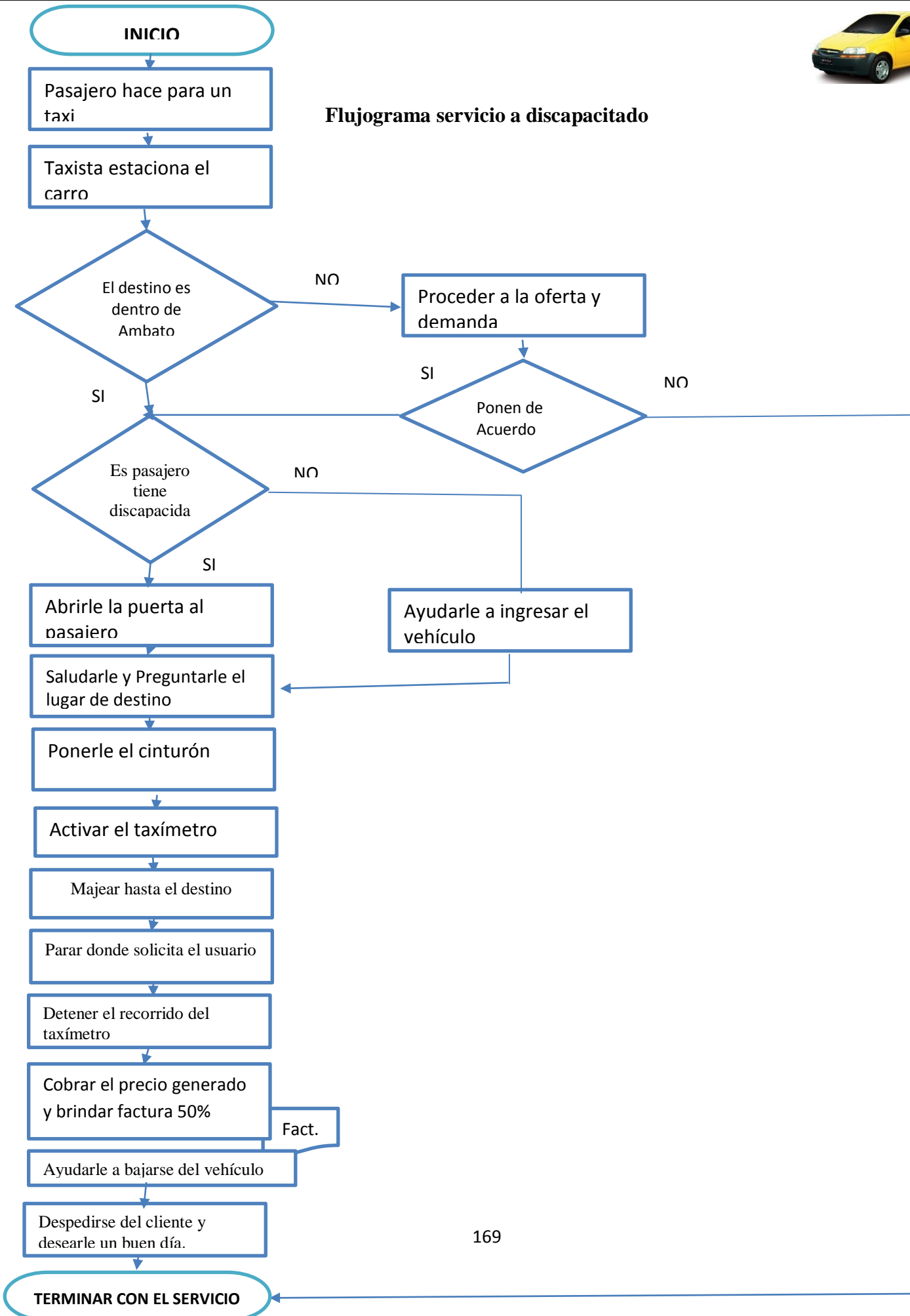








Flujograma servicio a discapacitado





Cadena de Valor de la Cooperativa Taxis las Américas N°16

Tabla 38: Cadena de Valor de la Cooperativa Taxis las Américas N°16

<p><b>Dirección general y recursos Humanos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de un plan operativo</li> <li>• Capacitación del personal</li> <li>• Puntos de concentración de ventas altas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los socios tienen experiencia profesional de 25 años en brindar el servicio de transporte.</li> <li>• Se realiza momentos de convivencia</li> <li>• Rotación del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistencia un manual de procedimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en el manejo de los clientes</li> </ul>
<p><b>Desarrollo Tecnológico</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestación del servicio sin tener una meta o fin.</li> <li>• Mantenimiento de dispositivos tecnológicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Cooperativistas se encuentra bajo los reglamentos que se les exige</li> <li>• Se les da capacitación sobre uso de implementos instalados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación del kit de seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No todos los socios se han integrado actividades tecnológicas que permitan al cliente tener un taxi con facilidad</li> </ul>
<p><b>Recursos Humanos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constante capacitaciones en temas de interés.</li> <li>• Socialización de los conocimientos y experiencia en ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialización de los acontecimientos de la cooperativa</li> <li>• Desconocimiento del beneficio de poner en práctica los conocimientos de las capacitaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índices bajos de accidentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los ingresos son acorde al tiempo de trabajo</li> </ul>
<p><b>Infraestructura de la empresa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de las necesidades del cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe una base de datos completa de los socios</li> <li>• Adecuaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No posee un direccionamiento para el futuro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de plan estratégicos para mejorar</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Housepping</li> </ul>	fundamentales del vehículo		servicio del cliente
	<b>Marketing y ventas</b>	<b>Personal de contacto</b>	<b>Soporte físico y habilidades</b>	<b>Cientes</b>

**Análisis fortalezas y debilidades del entorno- basado en la cadena de valor**

**Tabla 39: Análisis fortalezas y debilidades del entorno- basado en la cadena de valor**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>Dirección General y de Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los socios tienen experiencia profesional de 25 años en brindar el servicio de transporte</li> <li>• Índices bajos de accidentabilidad</li> <li>• Aplicación de valores y principios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No posee un direccionamiento para el futuro.</li> </ul>
<b>Organización Interna y Tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Cooperativistas se encuentra bajo los reglamentos que se les exige</li> <li>• Índices bajos de accidentabilidad</li> <li>• Socialización de los acontecimientos de la cooperativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa de estrategias</li> <li>• No existe una base de datos completa de los socios</li> </ul>
<b>Infraestructura y Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la cooperativa se realizan revisiones de los vehículos</li> <li>• Se realiza espacios de convivencia para crear un ambiente de compañerismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recorridos con trayectorias largas</li> </ul>
<b>Aprovisionamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenios para el mantenimiento del kit de seguridad y el taxímetro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada socio tiene sus propios proveedores de materia prima (combustible, alineación, cambio de aceite)</li> </ul>



<b>Marketing y Ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se solicitan reportes mensuales del trabajo.</li> <li>• Los ingresos son acorde al tiempo de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de plan estratégicos</li> </ul>
<b>Personal de Contacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constante capacitaciones en temas de interés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento del beneficio de poner en práctica los conocimientos de las capacitaciones</li> <li>• Alta competencia en el área</li> </ul>
<b>Soporte Físico y Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación del kit de seguridad y taxímetro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No todos los socios se han integrado a los proyectos como lo es la radio-taxi</li> </ul>
<b>Presentación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades deben ser renovadas cada 5 años como plazo máximo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los vehículos no son presentados con la limpieza adecuada en todo el día</li> </ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen clientes fijos, que realizan carreras y envían encomiendas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de las necesidades del cliente.</li> </ul>

Elaborado por: Gavilanes A. (2014)

## DIAGNOSTICO INTERNO

### Matriz de evaluación de factores internos

Tabla 40: Matriz de evaluación de factores internos

Factores determinante de éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Los Cooperativistas se encuentra bajo los reglamentos que se les exige	0.07	2	0.14



2. Constante capacitaciones en temas de interés.	0.12	3	0.36
3. Implementación del kit de seguridad	0.07	4	0.28
4. Socialización de los acontecimientos de la cooperativa	0.10	3	0.30
5. Los ingresos son acorde al tiempo de trabajo	0.11	2	0.22
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Desconocimiento del beneficio de poner en práctica los conocimientos de las capacitaciones	0.08	3	0.24
2. Prestación del servicio sin tener una meta o fin.	0.13	2	0.26
3. Desconocimiento de las necesidades del cliente.	0.05	3	0.15
4. Inexistencia un manual de procedimientos	0.19	3	0.57
5. No tiene indicadores de gestión	0.08	4	0.32
<b>TOTAL</b>	1		2.84

**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

Para este análisis se seleccionaron las fortalezas y debilidades se constituyen, en factores externos determinantes para el éxito de la empresa; a continuación se asigna un peso relativo a cada factor en función de la importancia que ha dicho factor tenga para alcanzar el éxito en el sector en el cual pertenece la empresa va de 0.00 a 1.00 mientras más cerca está de 1.00 es más importante; la sumatoria de todos esos factores debe dar uno. Luego se le asigna calificación a cada factor de 1 a 4; se califica con el valor más alto a aquellos factores en los cuales las estrategias de la empresa está dando respuestas más adecuadas a



ese factor del entorno analizando la matriz se determina las principales cinco oportunidades y amenazas determinadas, son el orden de importancia en base a los pesos ponderados:

#### **FORTALEZAS:**

1. Los Cooperativistas se encuentra bajo los reglamentos que se les exige (0.14)
2. Constante capacitaciones en temas de interés. (0.36)
3. Implementación del kit de seguridad (0.28)
4. Socialización de los acontecimientos de la cooperativa (0.30)
5. Los ingresos son acorde al tiempo de trabajo (0.22)

#### **DEBILIDADES**

1. Desconocimiento del beneficio de poner en práctica los conocimiento de las capacitaciones (0.28)
2. Prestación del servicio sin tener una meta o fin. (0.26)
3. Desconocimiento de las necesidades del cliente. (0.15)
4. Inexistencia un manual de procedimientos (0.57)
5. No tiene indicadores de gestión (0.32)

Realizando la sumatoria de los pesos ponderados, se obtiene un valor de 2.84 valor éste superior a 2.5 que es la media; este indicador nos permite deducir que las estrategias de la Empresa son fuertes en un nivel medio-adequado aprovechando las Fortalezas, y minimizar las debilidades que tienen en los factores internos.

#### **Diagnostico Estratégico**

##### **Matriz DAFO Debilidades Amenazas Fortalezas Oportunidades**

El análisis DAFO consiste en la elaboración de las estrategias, mediante la utilización de cuadro de estrategias DAFO estas estrategias permitirán aprovechar las oportunidades, minimizar la incertidumbre de las Amenazas y poder afrontarlas, Aprovechar y mejorar nuestras Fortalezas, y reducir las Debilidades. Dichas estrategias están conformadas



**Tabla 41: Análisis DAFO**

<p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda por los ciudadanos locales</li> <li>• Prestos a los cambios tecnológicos</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maltrato verbal a/y de los clientes</li> <li>• Es un trabajo sin horario específico</li> </ul>
<p><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constante capacitaciones en temas de interés.</li> <li>• Socialización de los acontecimientos de la cooperativa</li> <li>• Los ingresos son acorde al tiempo de trabajo</li> </ul>	<p>Asignar recursos para ampliar el aprendizaje y las competencias</p> <p>Incrementar la rentabilidad de la cooperativa</p> <p>Identificar oportunidades para mejorar el proceso del servicio</p>	<p>Profundizar relaciones a largo plazo</p> <p>Disminuir costos con la mejora de procesos</p> <p>Proporcionar un incremento de ingresos</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestación del servicio sin tener una meta o fin.</li> <li>• Desconocimiento de las necesidades del cliente.</li> </ul>	<p>Gestionar la formación el desarrollo y el crecimiento</p> <p>Mediante el uso de la tecnología brindar un buen servicio satisfaciendo las necesidades de los clientes</p>	<p>Buscar la satisfacción del cliente</p> <p>Compartir e incentivar las mejores prácticas a través de las capacitaciones</p>

**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

**Elección de estrategias**

**Definición del negocio**

La cooperativa de taxis, “Las Américas” N°16 tiene como fin la prestación del servicio de transporte, de movilizar a las personas de un destino a otro, con un trato amable y respetuoso con el fin de satisfacer las necesidades y requerimiento de los clientes.



**Tabla 42: Definición del negocio**

Líneas de actividad	Familia de productos	Pertenece	Segmento del clientela	Ámbito geográfico
Transporte	Servicio profesional	Cooperativista	Ambato	Ecuador-Tungurahua

**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)

### Construcción y Elaboración de la Matriz Competitiva

#### Factores Internos Y Externos

Dentro de todo sector es indispensable el realizar una comparación con la competencia directa de toda empresa, ya que de esta manera se puede notar los puntos débiles y los puntos fuertes de la misma.

En el desarrollo del análisis de la Cooperativa de Pasajeros en taxis “Las Américas” N°16 se procede a desarrollar un listado con los factores claves de éxito del sector y la cooperativa. Y una vez elaborado los factores se procederá a realizar una calificación de cada una de ellas, logrando con ello conocer con se encuentra en relación con la competencia.

**Tabla 43: Factores claves de éxito**

Externos	Internos
Precio	Atención al cliente
Tecnología	Servicio al cliente
Demanda de clientes	Experiencia
Imagen Corporativa	Talento Humano
Seguridad	Capacitación
Homologación de los precios	Innovación
Posicionamiento	Calidad del servicio
Rentabilidad	Comunicación interna
Ubicación	Motivación





Apoyo Gubernamental

Sentido de pertenencia

Elaborado por: Gavilanes A. (2014)

**Matriz de competitividad**

**Tabla 44: Matriz de competitividad**

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Cooperativa en Taxis “Las Américas” N°16		Taxis Piratas		Colectivos / Buses	
		Calificación	Total Ponderado	Calificación	Total Ponderado	Calificación	Total Ponderado
<b>Internos</b>							
Atención al cliente	0,03	3	0,09	3	0,09	2	0,06
Servicio al cliente	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,08
Experiencia	0,05	4	0,2	2	0,1	4	0,2
Talento Humano	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15
Capacitación	0,04	4	0,16	1	0,04	3	0,12
Innovación	0,03	3	0,09	1	0,03	2	0,06
Calidad del servicio	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1
Comunicación interna	0,07	4	0,28	1	0,07	3	0,21
Motivación	0,03	3	0,09	2	0,06	2	0,06
Sentido de pertenencia	0,04	2	0,08	1	0,04	3	0,12
<b>Externos</b>							
Precio	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2
Tecnología	0,04	4	0,16	2	0,08	2	0,08
Demanda de clientes	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Imagen Corporativa	0,05	3	0,15	1	0,05	4	0,2
Seguridad	0,1	4	0,4	1	0,1	3	0,3
Homologación de los precios	0,05	3	0,15	1	0,05	4	0,2
Posicionamiento	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21
Rentabilidad	0,02	3	0,06	2	0,04	3	0,06
Ubicación	0,03	3	0,09	1	0,03	2	0,06



Apoyo Gubernamental	0,06	4	0,24	1	0,06	4	0,24
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,32</b>		<b>1,75</b>		<b>3,11</b>

Elaborado por: Gavilanes A. (2014)

**Indicadores**

**Tabla 45: Indicadores**

<b>Misión</b>	La Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxis “Las Américas” N°16 es una entidad que brinda la prestación del servicio de transporte en la modalidad de taxi convencional. Mejorando la eficiencia de la institución con eficiencia y responsabilidad con la conducción de choferes profesionales, brindando respeto, seguridad y un trato personalizado hacia sus clientes o usuarios.					
<b>Visión</b>	Para el año 2019 La Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxis “Las Américas” N°16 será una institución de servicios líder, y competitiva en la por prestar trato personalizado, satisfaciendo los requerimientos de los usuarios, y clientes contribuyendo al mejoramiento del servicio público en trasportes.					
<b>PERSPECTIVA</b>	Estrategia	Indicador	Mide	Formula	Ponderado	Responsable
<b>Financiera</b>	Incrementar la rentabilidad de la cooperativa	Razón	Rentabilidad sobre activos	Utilidad Neta/Activo	<b>25%</b>	Consejo de la administración
			Rentabilidad aporte de socios	Utilidad Neta/Aporte Asociados		



	Proporcionar crecimiento de ingresos	Variación Porcentual	Variación de ingresos anual	Ingresos año anterior/ Ingresos año actual		
	Disminuir costos con la mejora de procesos	Variación porcentual	Ahorro de mejora de procesos	Costos después de mejora/ Costos antes de mejora		
<b>Cientes</b>	Profundizar relaciones a largo plazo	Variación porcentual	Crecimiento de los negocios actuales con el cliente		<b>25%</b>	<b>Socios</b>
	Buscar satisfacción del cliente	Unidad	Nº conformidades presentadas por el cliente	Nº de no conformidades al mes		
		Días	Reducción de tiempo del servicio	Tiempo real / Tiempo promedio		



<p><b>Procesos Internos</b></p>	<p>Identificar oportunidades para mejorar proceso de servicio</p>	<p>Unidad</p>	<p>Ahorro en proceso de producción</p>	<p>Costo de servicio anterior- Costo de servicio actual</p>	<p><b>25%</b></p>	<p>Socios</p>
<p><b>Aprendizaje y crecimiento</b></p>	<p>Gestionar la formación el desarrollo y el crecimiento</p>	<p>%</p>	<p>Personas certificadas</p>	<p>N° personas certificadas / total asociado*100</p>	<p><b>25%</b></p>	<p>Gerente y comité de educación</p>
	<p>Asignar recursos para ampliar el aprendizaje y las competencias</p>	<p>%</p>	<p>capacitación por año</p>	<p>Conocimientos anteriores/ conocimiento actual</p>		
		<p>Dinero</p>	<p>Presupuesto de capacitación por persona</p>	<p>Presupuesto anual</p>		



	Compartir e incentivar las mejores prácticas a través de las capacitaciones	%	Cumplimiento de programas de capacitación	N° capacitaciones ejecutadas/ capacitaciones programadas		
--	---	---	---	--	--	--

**Elaborado por:** Gavilanes A. (2014)



Matriz de Competitividad

Tabla 46: Mapa estratégico

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ÁREA DE LA CADENA DE VALOR	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN	RECURSOS	COSTO	TIEMPO
Planificar y orientar el desarrollo con relación a los lineamientos, de mejoramiento de la cooperativa para mejorar la calidad de los servicios en transporte, y capacitaciones en atención al cliente mediante el fortalecimiento de las actitudes y	Direccionamiento general y Recursos Humanos	Asignar recursos para ampliar el <b>aprendizaje</b> y las competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenios con instituciones calificadas para impartir talleres, cursos, conferencias y seminarios, para ampliar y actualizar el conocimiento de los socios</li> </ul>	R. Humano R. Económico	\$300	1 meses
	Organización interna y tecnológica	Incrementar la rentabilidad de la cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar aportaciones mensuales a la cooperativa</li> <li>• Realizar actividades en que permita generar ingresos y que los socios socialicen</li> </ul>	R. Humano R. Económico	\$20 mensuales	1 año



<p>aptitudes de los socios y ejerciendo las competencias para que la Cooperativa cumpla con su misión.</p> <p>Brindar un trato personalizado, en el que prevalezca el respeto, cordialidad que permita facilitar el mejoramiento de la calidad de servicio que presta los taxis., mediante la implementación de una estructura basada en procesos</p>	Infraestructura y Ambiente	Identificar oportunidades para mejorar el proceso del servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socializar todos los acontecimientos en relación a la Cooperativa</li> <li>• Capacitar a los socios sobre atención y servicio al cliente</li> </ul>	R. Humano R. Económico	\$100	1 mes
	Abastecimiento	Compartir e incentivar las mejores prácticas a través de las capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner en práctica las capacitaciones recibidas</li> <li>• Socializar acontecimientos que permita el mejoramiento de la actitud y aptitud del conductor</li> </ul>	R. Humano (Socios)	\$0.00	Prestación del servicio
	Marketing y ventas	Disminuir costos con la mejora de procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optar por tomar las vías descongestionadas y cortas</li> <li>• Invertir en el</li> </ul>	R. Humano (Socios)	\$50.00	Prestación del servicio



<p>que mantiene implícita a la cadena de valor.</p> <p>Fomentar una cultura social tanto en los clientes internos como externos, en el que se logre la satisfacción de los implicados el externo recibirá un buen servicio quedando complacido y el cliente interno recibirá una remuneración por el servicio prestado, basado en un</p>			<p>mejoramiento de las actitudes y aptitudes de los conductores para un mejor servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar Housepping en el vehículo</li> </ul>			
	Personal de contacto	Gestionar la formación el desarrollo y el crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar un servicio de calidad</li> <li>• No ser agresivo ni grosero con los clientes</li> </ul>	R. Humano (Socios)	\$0.00	Prestación del servicio
	Soporte físico y habilidades	Buscar la satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindarle el servicio</li> <li>• Llegar al destino de forma segura y rápida</li> <li>• Ser respetuoso</li> </ul>	R. Humano (Socios)	\$0.00	Prestación del servicio
	Presentación	Proporcionar un incremento de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No negarse a prestar el servicio</li> <li>• Cobrar el precio del taxímetro</li> </ul>	R. Humano R. Económico	\$200.00	1 mes





óptimo ambiente laboral o de trabajo			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar un buen servicio.</li> <li>• Capacitaciones sobre cómo administrar los recursos económicos</li> </ul>			
	Cientes	Profundizar relaciones a largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entablar conversaciones con los clientes</li> <li>• Tener un trato amigable con todos los clientes</li> </ul>			

Elaborado por: Gavilanes A. (2014)



### **FASE III MEJORAMIENTO CONTINUO**

El mejoramiento continuo consiste en estar prestos a los cambios de forma positiva, de igual manera realizar cambios para brindar un mejor servicio y no solo hacer investigaciones, a la aplicabilidad y el continuo desempeño enfocados en brindar un mejor servicio. Tenemos que considerar que en la actualidad los gustos, la preferencia y las necesidades tienen mayores requerimientos debido a que existe una competencia constante, ya sea esta leal o desleal, están presentes. Es por ello que se sugiere no solo la realización de capacitaciones, sino del constante desarrollo a la evolución creando ser una cooperativa no indispensable pero si necesaria en la vida de los usuarios. El moverse de un lugar a otro es indispensable ya que parte de una de las necesidades básicas, es por ello que la exigencia de un trato y un costo justo tanto para los clientes internos como externos no deben quedarse plasmado en una investigación sino dar aplicabilidad con un control y constante desarrollo para mejorar continuamente y no ser desplazado por innovaciones futuras, que sustituyan el transporte público en taxis.

#### **Seguimiento**

Parafraseando a lo que menciona **Ministerio de Hacienda** (2012) El seguimiento que se procederá a realizar tendrá como fin obtener información de cómo están aplicando las estrategias planteadas con el fin de lograr el mejoramiento, y los resultados que se van obteniendo, las dificultades y el nivel de cumplimiento, como lo ha tomado la ciudadanía local y de qué manera ha mejorado en la cooperativa la aplicación del Modelo de Gestión Estratégica Institucional, para ello se procede a establecer una estructura de seguimiento para obtener información en los ítems mencionados:

#### **Procedimiento para el seguimiento del Modelo de Gestión Estratégica Institucional:**

##### **1. Conformar equipos bases**

Para elaborar el seguimiento y evaluación es necesario realizar un equipo de trabajo el mismo que deberá estar involucrado en todas las fases del Modelo de Gestión Estratégica Institucional.



## 2. Elaboración del plan de seguimiento

Es un instrumento que permitirá organizar sistemáticamente las acciones de acompañamiento para medir los avances y logros del plan

### Componentes del plan de monitoreo:

1. Definir de manera clara los objetivos que se esperar lograr
2. Seleccionar un conjunto de indicadores que permitan medir los resultados a través de la aplicabilidad
3. Establecer mecanismos de retroalimentación de las conclusiones obtenidas mediante el seguimiento que servirá para la toma de decisiones que permitirá tomar oportunamente las correcciones necesarias.

### Levantamiento y análisis de la información

El equipo deberá recopilar, revisar, sistematizar y analizar la información recopilada. Para ello señalaremos las técnicas de recopilación de información a ser utilizadas:

- **Revisión de registros y fuentes secundarias:** Consiste en la revisión de todo elemento que consigne información respecto al plan estratégico de la cooperativa, como por ejemplo la base de datos, resoluciones, registro de actividades:
- **Observación:** Consiste en elaborar una guía de observación que permite la recopilación y al sistematización objetivo de las actividades que se están realizando y;
- **Encuestas y entrevistas estructuradas:** son instrumentos de aplicación centradas en puntos específicos, con el objetivo de reunir toda la información correspondiente al desarrollo de la aplicación del Modelo de Gestión Estratégica Institucional. Esta información sistematizada facilita la integración de los datos en la matriz de seguimiento con información de las metas logradas.



### **3. Difusión del plan de seguimiento**

Al menos la primera vez la Cooperativa debe ser ampliamente difundido a los responsables de las unidades de análisis, mediante talleres que contribuyan a generar una cultura sustentable de apoyo e involucramiento directo en el proceso constante de seguimiento.

### **4. Elaborar un informe sobre el seguimiento:**

El informe de seguimiento se contraerá en base a una matriz que se diseñara para el efecto. La información asignada en esta matriz servirá como uno de los insumos fundamentales para elaborar la evaluación de los planes. Esta matriz se pretende que evalúe cualitativamente y cuantitativamente en las que se establezcan los indicadores: nivel de cumplimiento, grado de dificultad, resultados alcanzados, además de la recopilación de los criterios, percepciones que justifique por qué el grado de dificultad, en fin aplicar una evaluación integrada

### **5. Socializar los resultados:**

Esta última fase consiste en la socialización de los resultados obtenidos mediante el plan de seguimiento y evaluación de la Fase III. Esta socialización debe ser permanente y se realizara a través de talleres de manera formal con el planteamiento de que se realice un debate crítico de los resultados. Con la finalidad de fortalecer los niveles de concientización y mejoramiento de conflictividad de la cooperativa en gestión a un encuentro de respuestas y soluciones a las problemáticas o dificultades a ser generadas.

### **Evaluación**

Parafraseando a lo que menciona **Ministerio de Hacienda (2012)** Metodología seguimiento y evaluación, este debe ser operativa y sistemáticamente con el objetivo de verificar si se está realizando o no con los objetivos planteados, es por ello que una vez



realizada el seguimiento o monitoreo de las actividades realizadas conjuntamente debe realizarse una evaluación, es decir un informe escrito, que detalle información como:

- Presentación
- El resumen ejecutivo
- Análisis de los datos realizarlo cada periodo
- Análisis de los indicadores de cumplimiento, dificultades presentadas y logros obtenidos
- Determinar las medidas correctivas y;
- Adjuntar anexos en caso de que los hubiese.

**Tabla 47: Modelo de Seguimiento**

<b>Actividades</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Final</b>	<b>Costo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Integrantes</b>	<b>Cumplió con la acción</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenios con instituciones calificadas para impartir talleres, cursos, conferencias y seminarios, para ampliar y actualizar el conocimiento de los socios</li> </ul>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar aportaciones mensuales a la cooperativa</li> </ul>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar actividades en que permita generar ingresos y que los socios socialicen</li> </ul>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socializar todos los acontecimientos en relación a la Cooperativa</li> </ul>						



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a los socios sobre atención y servicio al cliente</li> </ul>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entablar conversaciones con los clientes</li> <li>• Tener un trato amigable con todos los clientes</li> </ul>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optar por tomar las vías descongestionadas y cortas</li> <li>• Invertir en el mejoramiento de las actitudes y aptitudes de los conductores para un mejor servicio</li> <li>• Aplicar Housepping en el vehículo</li> </ul>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No negarse a prestar el servicio</li> <li>• Cobrar el precio del taxímetro</li> <li>• Brindar un buen servicio.</li> <li>• Capacitaciones sobre cómo administrar los recursos económicos</li> </ul>						



<ul style="list-style-type: none"><li>• Brindar un servicio de calidad</li><li>• No ser agresivo ni grosero con los clientes</li></ul>						
<ul style="list-style-type: none"><li>• Brindarle el servicio</li><li>• Llegar al destino de forma segura y rápida</li><li>• Ser respetuoso</li></ul>						
<ul style="list-style-type: none"><li>• Poner en práctica las capacitaciones recibidas</li></ul>						
<ul style="list-style-type: none"><li>• Socializar acontecimientos que permita el mejoramiento de la actitud y aptitud del conductor</li></ul>						

## **6.8. Administración De La Propuesta**

La presente propuesta será administrada por la gerencia y servirá para el mejoramiento de los procesos de concesión de créditos, adquisiciones y proveedores; la gestión y asignación responsabilidades para la ejecución de las recomendaciones planteadas corresponden a la gerencia de la empresa quien tiene a cargo las comisiones. El monto económico generada por esta propuesta es de \$650 dólares, de la misma manera tendrá la intervención de socios, choferes, capacitadores y los clientes.

## **6.9. Plan De Monitoreo y Evaluación De La Propuesta**

Esta etapa se ocupa de verificar e interpretar la información sobre la ejecución y eficacia de la propuesta metodológica; sin embargo, por el mismo contenido de la propuesta se recomienda realizar una evaluación y seguimiento constante para saber el alcance obtenido y cumplimiento de las políticas, objetivos, metas y programas para el mejoramiento cooperativista como el fin de brindar un servicio de calidad; así como, desarrollar mejores procesos que enriquezcan a la empresa económicamente además de fomentar el espíritu hacia las buenas prácticas de servicio con alta calidad.

Se debe destacar que esta propuesta se enmarca en el mejoramiento continuo de las cooperativas, por lo que el cumplimiento, la evaluación y el seguimiento de las propuestas realizadas serán constante.



## **Bibliografía**

- Panesso, R. J., Monroy Morris, G., & Gonzales Villamizar, A. (2003). *La encrucijada en los servicios publicos*. Ecuador: Hc Hill.
- Atunez, I., & galilea, S. (2003). *Servicios publicos urbanos y la gestion*. United Nations: Efpí.
- Alonso Gustavo. (2009). *space palermo*. Recuperado el 12 de junio de 2014, de Marketing de Servicios:
- Campanini, A., & Luppi, F. (2008). *servicio social y modelo sitematico*. España: Printed in Spain.
- Carrion Maroto, J. (2007). *Estrategia de la Visdion a la Accion* (2da ed.). ESIC.
- Denton, K. (1991). *Calidad en el servicio a los clientes*. Madrid: Diaz e Santos.
- Capriotti, P. (2009). *Pest*. Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_PEST](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_PEST)
- Carrera Toscano, F. (07 de Diciembre de 2013). El taxímetro, un dispositivo empleado solo en ocasiones. *El Telegrafo*, págs.
- Ferrando, J. M. (2007). *Markeing de empresas de servicios*. Valencia: Univ. POLitec.
- García Casermeiro, M. J. (2014). *Gestión de la atención al cliente/consumidor*. IC Editorial.
- Garcia, B. (2006). *Gerencia de procesos para la organizacion y el control interno*. Mexico: Ecoe.
- Goberment. (2010). *Transaccion del servicio* (1ra ed.). Spanish.
- Guardeso Ligerio, M. D. (2014). *Atencion al cliente en el proceso comercial*. IC editorial.
- Idelfonso, G. E. (2005). *Marketing de los servicios* (4ta ed.). Madrid: Esic Editorial.
- Ildfonso , G. (2012). *Marketring de servicios* (4ta ed.). Madrid: ESIC.
- Kenneth, C., & Laudon, J. (2004). *Sistemas de informacion gerencial*. Madrid: Perason Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos del MArkting* (6ta ed.). Mexico: Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dieccion del Marketing* (20ma ed.). Mecxico: Pearson Petri Hall.

- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2007). *Marketing de servicios* (Primera ed.). Madrid: McGraw Hill.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2012). *Marketing de Servicios* (4ta ed.). Madrid: ESIC.
- Vara, J. (1994). *gestion estrategica de la calidad en los servicios*. Madrid: Diaz de santos.
- Vergara schmabach, J. C. (2008). *La gestion e la calidad en los servicios*.
- Stanton, W. J., Etzel, M., & Walker, B. (2000). *Fundamentos del Marketing* (onceava ed.). Madrid: McGraw Hill Interamericana.

### **Biografía Libros Electrónicos**

- Panesso, R. J., Monroy Morris, G., & Gonzales Villamizar, A. (2003). *La encrucijada en los servicios publicos*. Ecuador: Hc Hill.
- De Guevara Acuña, U. L. (Enero de 2009). *Repositorio de la Universidad Veracruzana*. Recuperado el 10 de Junio de 2014, de Maestria de Gestion de la Calidad: <http://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/URIEL-LADRON-DE-GUEVARA-ACUNA.pdf>
- Alonso Gustavo. (2009). *space palermo*. Recuperado el 12 de junio de 2014, de Marketing de Servicios: [http://dspace.palermo.edu/dspace/bitstream/10226/276/1/marketing\\_servicios.pdf](http://dspace.palermo.edu/dspace/bitstream/10226/276/1/marketing_servicios.pdf)
- Álvarez C, G. M. (Mayo de 2012). *Repositorio de la Universidad Catolica Andres Bello*. Recuperado el 09 de Junio de 2014, de Sistemas de Calidad: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS3832.pdf>
- Atunez, I., & galilea, S. (2003). *Servicios publicos urbanos y la gestion*. United Nations: Efpí.
- Benavidez, D. (27 de Agosto de 2014). *Plan Estrategico*. Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_estrat%C3%A9gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico)
- Came. (2009). *Came*. Obtenido de <http://mejorartucv.com/que-es-un-analisis-came-y-como-usarlo-en-la-busqueda-de-trabajo/>
- Campanini, A., & Luppi, F. (2008). *servicio social y modelo sistematico*. España: Printed in Spain.

- Capriotti, P. (2009). *Pest*. Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_PEST](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_PEST)
- Carrera Toscano, F. (07 de Diciembre de 2013). El taxímetro, un dispositivo empleado solo en ocasiones. *El Telegrafo*, págs.  
<http://www.telegrafo.com.ec/noticias/guayaquil/item/el-taximetro-un-dispositivo-empleado-solo-en-ocasion.html>.
- Carrion Maroto, J. (2007). *Estrategia de la Visión a la Acción* (2da ed.). ESIC.
- Civera Satorres, M. (Abril de 2009). *Repositorio de la Universidad Jaume I*. Recuperado el 09 de Junio de 2014, de Facultad ciencias Jurídicas y Económicas:  
<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10357/civera.pdf?sequence=1>
- Definicion. (2009). Obtenido de <http://www.definicionabc.com/general/flujograma.php>
- Definicion administrativa. (2009). *Definicion administrativa*. Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Negocio>
- Denton, K. (1991). *Calidad en el servicio a los clientes*. Madrid: Diaz e Santos.
- Dolors Seto, P. (2004). *De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente*. Madris: ESIC.
- Ecuador al día. (2013). *Ecuador al día*. Recuperado el 2014 de Junio de 03, de Veracidad informativa y entretenimiento: [www.ecuadoraldia.ec/index.php/9-noticias/2631-instalaron-cameras-de-videovigilancia-en-taxis-de-guayaquil](http://www.ecuadoraldia.ec/index.php/9-noticias/2631-instalaron-cameras-de-videovigilancia-en-taxis-de-guayaquil)
- Ferrando, J. M. (2007). *Marketing de empresas de servicios*. Valencia: Univ. POLitec.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. McGraw Hill. Obtenido de <http://jcvalda.wordpress.com/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/>
- Gadex. (SEPTIEMBRE de 2011). *Análisis PEST*. Obtenido de ESTRATEGIA:  
[www.formatoedu.com](http://www.formatoedu.com)
- García Casermeiro, M. J. (2014). *Gestión de la atención al cliente/consumidor*. IC Editorial.
- García, B. (2006). *Gerencia de procesos para la organización y el control interno*. Mexico: Ecoe.
- Goberment. (2010). *Transacción del servicio* (1ra ed.). Spanish.
- Guardaño Ligeró, M. D. (2014). *Atención al cliente en el proceso comercial*. IC editorial.
- Gutiérrez, P. (7 de Septiembre de 2012). *Glepa*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos7/gepla/gepla.shtml#ixzz3FPvyReGU>

- Hernandez, S. (2009). Obtenido de  
<http://www.monografias.com/trabajos12/escom/escom.shtml#ixzz3FQAYYwn>
- Idelfonso, G. E. (2005). *Marketing de los servicios* (4ta ed.). Madrid: Esic Editorial.
- Idelfonso, G. (2012). *Marketing de servicios* (4ta ed.). Madrid: ESIC.
- Kaplan, R. (2010). Obtenido de  
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/3/CAPITULO%202.pdf>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2014). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. España: Grupo Planeta Spain. Recuperado el 15 de Septiembre de 2014, de  
<http://books.google.es/books?id=96ItAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=mapa+estrategico&hl=es&sa=X&ei=x1cfVJfUIcL2yQSS6oD4CA&ved=0CCIQ6AEwAA#v=onepage&q=mapa%20estrategico&f=false>
- Kenneth, C., & Laudon, J. (2004). *Sistemas de informacion gerencial*. Madrid: Perason Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos del MARKting* (6ta ed.). Mexico: Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dieccion del Marketing* (20ma ed.). Mecxico: Pearson Petri Hall.
- Ley Organica de Transporte, .. (2010). *Ant*. Recuperado el 09 de Junio de 2014, de  
[http://www.oisevi.org/a/archivos/normativas/ecuador/ley\\_organica\\_de\\_transporte\\_terrestre\\_transito\\_y\\_seguridad\\_vial.pdf](http://www.oisevi.org/a/archivos/normativas/ecuador/ley_organica_de_transporte_terrestre_transito_y_seguridad_vial.pdf)
- Ley organica defensoria del consumidor, .. (2010). *ANT*. Recuperado el 09 de Junio de 2014, de <http://www.cetid.abogados.ec/archivos/95.pdf>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2007). *Marketing de servicios* (Primera ed.). Madrid: McGraw Hill.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2012). *MARKeting de Servicios* (4ta ed.). Madrid: ESIC.
- Medinda Tornero, M. E. (2000). *Gestion de la calidad asistencial del servicio de ayuda*. Murcia: EDITUM.
- Ministerio de Hacienda. (Abril de 2012). *Modelo de Gestión Esttrategica Institucional 2012-2016*. Obtenido de  
<https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.hacienda.go.cr%2Fdo>

cs%2F523cd85245e40\_PEI-06-08-2013.docx&ei=f7YxVNirI8-  
syATT04DoBQ&usg=AFQjCNEMksASmHwKnbcokZzZfvtkbJdoG2Q&sig2=qNo  
uEJgHua

- Mintzberg, H. (2009). *Analisis entorno*. Obtenido de  
[http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_del\\_entorno](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_del_entorno)
- Ortiz, S. (2007). Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Evaluaci%C3%B3n>
- Perez, E., Castro Analuiza, J. C., Cordova Aldas, V. H., Quismalin Santamaria, M., & Moreno Gavilanes, K. (2013). *Mercadotecnia Fundamentos de Direccion Comercial y Marketing* (Primera ed.). Ecuador: Editex.
- Planning. (05 de Enero de 2014). *Planning*. Obtenido de  
<http://www.planning.com.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>
- Políticas del estado. (2001). *Servicios publicos*. Uruguay: Trilce.
- Porter. (2009). Obtenido de  
[https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0CDMQFjAD&url=ftp%3A%2F%2Fftp.espe.edu.ec%2FGuiasMED%2FMGP2P%2FPROCESOS%2Festudiantes%2Fporter.doc&ei=qUgzVKvRO\\_iIsQTqq4LgCQ&usg=AFQjCNEP\\_4YDOjgCrfDB65EtusqTwLoiXg&sig2=](https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0CDMQFjAD&url=ftp%3A%2F%2Fftp.espe.edu.ec%2FGuiasMED%2FMGP2P%2FPROCESOS%2Festudiantes%2Fporter.doc&ei=qUgzVKvRO_iIsQTqq4LgCQ&usg=AFQjCNEP_4YDOjgCrfDB65EtusqTwLoiXg&sig2=)
- Porter, M. (2009). *Analisis DAFO*. Obtenido de  
[http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creacion de valor compartido*. Harvard: R11101C-E.
- ProduGuayas. (Junio de 2012). *Planificacion Estrategica*. Obtenido de  
[http://laxarous.com/produguayas/documentacion/Planificacion\\_estrategica.pdf](http://laxarous.com/produguayas/documentacion/Planificacion_estrategica.pdf)
- Quintana, M. A. (2005). *Principios de Marketing* (Primera ed.). España: Deusto.
- Render, B., & Heizer, J. (2004). *Principio de la administración de operaciones*. Mexico: Pearson Education.
- Riveros Silva, P. E., & Guitierrez, A. (2007). *Sistema de gestión de la calidad del Servicio* (3ra ed.). Mexico: ECOE.
- Rosero Aguirre, M. (Enero de 2013). *Futuro de Calidad*. Recuperado el 2014 de Mayo de 03, de Calidad Total:  
[http://calidadtotal.org/corporacion/images/stories/servicios/revista\\_completa.pdf](http://calidadtotal.org/corporacion/images/stories/servicios/revista_completa.pdf)

- Sanchez Gomes, M. G. (2008). *Cuantificacion y generacion de valr en la cadena de suministro extendida*. Blanco editores.
- Sanchez, H. (29 de Abri de 2010). Obtenido de <http://info4.juridicas.unam.mx/unijus/obr/5/1.htm>
- Stanton, W. J., Etzel, M., & Walker, B. (2000). *Fundamentos del Marketing* (onceava ed.). Madrid: McGraw Hill Interamericana.
- Thompson, & Strickland. (2010). *Conceptos de administracion estrategica*. McGraw Hill. Obtenido de <http://www.significados.com/objetivos-estrategicos/>
- Tiban, A. (2010). Obtenido de [http://www.ehowenespanol.com/analisis-interno-empresa-hechos\\_118926/](http://www.ehowenespanol.com/analisis-interno-empresa-hechos_118926/)
- UDA. (2013). *Plan estrategico Institucional*. Obtenido de uazuay: [http://www.uazuay.edu.ec/documentos/plan\\_estrategico\\_2013.pdf](http://www.uazuay.edu.ec/documentos/plan_estrategico_2013.pdf)
- Vara, J. (1994). *gestion estrategica de la calidad en los servicios*. Madrid: Diaz de santos.
- Vergara schmabach, J. C. (2008). *La gestion e la calidad en los servicios*.
- W Charles, W. L., & Gareth , R. J. (2012). *Un enfoque integrado*. McGraw Hill. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2012/12/01/las-cinco-fuerzas-de-porter/>