



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE
LOS SERVICIOS DE LA CÁMARA DE OPERADORAS DE
TRANSPORTE PESADO DE CHIMBORAZO (COTPCH).**

AUTOR:

CRISTIAN ALONSO VALVERDE RAMOS

RIOBAMBA - ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, ha sido desarrollado por el Sr. Cristian Alonso Valverde Ramos; cumpliendo con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Javier Alonso Viñan Carrera
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

Ing. Miryam del Rocío Coro Gavin
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Cristian Alonso Valverde Ramos portador de la cédula de ciudadanía N° 060401910-9 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniero Comercial, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Riobamba, 22 de Marzo de 2016.

Cristian Alonso Valverde Ramos
CI. 0604019109

DEDICATORIA

La investigación puesta ante vosotros, la dedico con todo mi corazón a mi madre, quien ha sabido con su amor y conocimientos sabios, llevarme por el camino correcto del bien y la rectitud; quien con su trabajo y abnegación me permitió cumplir con las metas trazadas sin desmayar ni renegar; quien con su ejemplo y abnegación inculco en mí el amor al trabajo, a la familia y a mis seres queridos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por regalarme la vida, bendecirme y permitirme culminar con una etapa de mi vida, en la cual me he llenado de conocimientos, agradezco a mis Alonso Valverde y Patricia Ramos quienes me han sabido guiar con sabiduría a lo largo de mi vida y motivarme a seguir adelante sin desmayar y finalmente a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y a todos los docentes que pertenecen a mi querida Escuela, mi eterna gratitud por los conocimientos impartidos durante estos años de estudio.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Indice de contenidos	vi
Indice de tablas	x
Indice de anexos.....	xii
Resumen Ejecutivo.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. Formulación del problema.....	3
1.1.2. Delimitación del problema	3
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.3.1. Objetivo general	5
1.3.2. Objetivos específicos.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1. Antecedentes históricos	6
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	8
2.3. HIPÓTESIS	31
2.3.1. Hipótesis general	31
2.4. VARIABLES.....	32
2.4.1. Variable independiente:.....	32
2.4.2. Variable dependiente:.....	32
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	33
3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	33

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	33
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	34
3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	36
3.5. RESULTADOS	38
3.6. RESUMEN DE RESULTADOS.....	66
3.7. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	68
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	72
4.1. TÍTULO	72
4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	72
4.2.1. Introducción al modelo de gestión.....	72
4.2.2. Estudio de la organización.....	72
4.2.3. Direccionamiento Estratégico.....	74
4.2.5. Direccionamiento Estratégico de la COTPCH.....	75
4.2.6. Modelo de gestión de la Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo (COTPCH)	83
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES.....	92
BIBLIOGRAFÍA	93
ANEXOS.....	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Hilo conductor.....	9
Figura 2: Modelo de gestión	16
Figura 3: Símbolos de diagramación	21
Figura 4: Ciclos de gestión	22
Figura 5: Pilares fundamentales de la calidad total	29
Figura 6: Género directiva	39
Figura 7: Edad de los miembros de la directiva.....	40
Figura 8: Tiempo de respuesta.....	41
Figura 9: Participación de los socios	42
Figura 10: Coordinación de actividades	43
Figura 11: Gestión participativa	44
Figura 12: Participación en los temas tratados	45
Figura 13: Eventos realizados.....	46
Figura 14: Misión.....	47
Figura 15: Cumplimiento de la misión	48
Figura 16: Visión	49
Figura 17: Cumplimiento de la visión	50
Figura 18: Objetivos	51
Figura 19: Cumplimiento de los objetivos.....	52
Figura 20: Trabajo en equipo.....	53
Figura 21: Motivación recibida.....	54
Figura 22: Involucramiento	55
Figura 23: Compromiso de la sociedad	56
Figura 24: Género socios	57
Figura 25: Edad socios.....	58
Figura 26: Diseño de los servicios	59
Figura 27 Diagrama estructural	60
Figura 28: Ambiente de confianza.....	61
Figura 29: Pago por inscripción.....	62
Figura 30: Manejo de recursos.....	63

Figura 31: Conformidad con el trabajo	64
Figura 32: Recomendaciones	65
Figura 33: Valores críticos chi cuadrada	71
Figura 34: Diagrama estructural	75
Figura 35: Esquema del Modelo de Gestión.....	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evolución histórica del concepto de calidad	27
Tabla 2: Las siete herramientas de control de calidad	30
Tabla 3: Miembros de la COTPCH	37
Tabla 4: Género de los miembros de la directiva	39
Tabla 5: Edad de los miembros de la directiva	40
Tabla 6: Tiempo de respuesta	41
Tabla 7: Participación de los socios.....	42
Tabla 8: Coordinación de actividades.....	43
Tabla 9: Gestión participativa.....	44
Tabla 10: Participación en los temas tratados.....	45
Tabla 11: Eventos realizados	46
Tabla 12: Misión.....	47
Tabla 13: Cumplimiento de la misión.....	48
Tabla 14: Visión.....	49
Tabla 15: Cumplimiento de la visión.....	50
Tabla 16: Objetivos.....	51
Tabla 17: Cumplimiento de los objetivos	52
Tabla 18: Trabajo en equipo	53
Tabla 19: Motivación recibida.....	54
Tabla 20: Nivel de involucramiento	55
Tabla 21: Compromiso de la sociedad.....	56
Tabla 22: Genero socios	57
Tabla 23: Edad socios	58
Tabla 24: Diseño de los servicios	59
Tabla 25: Diagrama estructural.....	60
Tabla 26: Ambiente de confianza	61
Tabla 27: Pago por inscripción	62
Tabla 28: Manejo de recursos.....	63
Tabla 29: Conformidad con el trabajo	64
Tabla 30: Recomendaciones hacia otros transportistas	65

Tabla 31: Tabulación de encuestas	66
Tabla 32: Matriz de Contingencia	68
Tabla 33: Chi cuadrado	70
Tabla 34: Directorio de la COTPCH	73
Tabla 35: Identificación de la Empresa	74
Tabla 36: Misión.....	76
Tabla 37: Visión.....	76
Tabla 38: Análisis Estratégico STEP.....	78
Tabla 39: Análisis FODA Estratégico	79
Tabla 40: Resumen del Análisis de Factores Internos (IFAS).....	80
Tabla 41: Resumen del Análisis de Factores Externos (EFAS)	81
Tabla 42: Matriz FODA de Factores Estratégicos	82
Tabla 43: Liderazgo y Planificación Estratégica	86
Tabla 44: Compromiso y Desarrollo de las Personas	87
Tabla 45: Recursos Financieros y Materiales	88
Tabla 46: Relación con los Socios	88
Tabla 47: Preparación y Diseño de los Servicios de la COTPCH.....	89
Tabla 48: Información y Análisis de los Servicios	89
Tabla 49: Resultados.....	90

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Operacionalización de variables.....	95
Anexo 2: Encuesta administradores.....	97
Anexo3: Encuesta socios.....	100

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene por objetivo diseñar un Modelo de Gestión con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios de la Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo (COTPCH), una vez analizado, los principales problemas que ocasiona la inexistencia de un modelo riguroso que sirva de referente institucional.

Se utilizó el diseño cuasi experimental, los métodos inductivo-deductivo, descriptivo e hipotético-deductivo, se aplicó las siguientes técnicas: observación directa y encuestas, se utilizó los siguientes instrumentos: cuestionarios y hoja electrónica de Excel para elaborar un Modelo de Gestión para la mejora de los servicios de la Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo.

Se recomienda a los directivos de la COTPCH sociabilizar el Modelo de Gestión con todos sus socios, con el fin de cambiar la mala concepción que tienen del servicio actual; adiestrar a los usuarios directos e indirectos de los procesos; y administrar de manera correcta la información que contiene este modelo, a causa de que una eficiente aplicación del mismo, permite a la entidad identificar las actividades y las funciones que deberán ser cumplidas de manera adecuada, oportuna y consistente.

Palabras Clave: Modelo, gestión y servicio.

Ing. Javier Alonso Viñan Carrera
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

ABSTRACT

This research aims to design a management model in order to improve the quality of services of the Chamber of Attendants Heavy Transport of Chimborazo (COTPCH), once analyzed, the main problems caused by the lack of a rigorous model to serve as institutional reference.

The quasi-experimental design was used, inductive-deductive, descriptive and hypothetical-deductive methods the following techniques are applied: direct observation and surveys, the following instruments were used: questionnaires and Excel spreadsheet to develop a management model for improving services of the Chamber of Heavy Transport Operators of Chimborazo.

Managers of COTPCH is recommended sociabilizar Management Model with all its partners, in order to change the misconception that they have the current service; train the direct and indirect users of processes; and properly manage the information contained in this model, because an efficient application thereof, allows the entity to identify the activities and functions that should be met appropriately, timely and consistent manner.

Keyword: Model, management and service.

INTRODUCCIÓN

El presente modelo de gestión de la Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo tiene por propósito establecer un referente permanente que contribuya a la mejora de la gestión y de los servicios que oferta la entidad; así como también, constituirse en una herramienta que permita evaluar la gestión actual e identificar las áreas que necesitan mayor atención.

El interés que se tiene para realizar esta investigación es netamente académico, puesto que, se busca sentar un precedente de como un modelo de gestión adecuado puede beneficiar a la mejora de los servicios dentro de una institución, además de aportar con estadísticas que sirvan de referencia en futuros estudios.

En el primer capítulo se plantea el problema, el cual constituye el punto de partida para el desarrollo de la propuesta; el marco teórico lo conforma el segundo capítulo, resaltando conceptos, criterios y opiniones sobre las teorías administrativas, gestión, procesos, indicadores de gestión, calidad, entre otros; el tercer capítulo da a conocer el marco metodológico, aquí se detalla la hipótesis, variables, tipos de investigación, población, métodos, técnicas, instrumentos, resultados y la comprobación de la hipótesis; el último capítulo contiene el marco propositivo, el cual empieza con un análisis situacional de la COTPCH y finaliza con la estructura del modelo de gestión.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde su fundación en el año 2013, la Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo, ha venido prestando sus servicios sin un modelo de gestión que sirvan de referente y guía en los procesos permanentes de mejora de los servicios que se oferta; actualmente la COTPCH no cuenta con un modelo de referencia para su organización, lo que imposibilita establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico organizacional, así como tampoco, se puede determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la institución.

La Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo ha venido brindando los servicios para los cuales se constituyó, pero éstos, han sido calificados como insatisfactorios por sus socios; entre los efectos negativos que surgen por brindar un mal servicio, existen dos principales que abarcan a todas las demás: por un lado la pérdida de clientes actuales y por el otro, la pérdida de clientes potenciales, todo esto causado por la manifiesta deficiencia de la calidad de los servicios que reciben los socios de la COTPCH.

Además, la deficiente gestión no solo ha causado una desaceleración en el crecimiento de los últimos años de la Cámara, sino que también, ha repercutido en la caída de sus ingresos; esta deficiencia notoria en el proceso administrativo es producto de una improvisación en la realización de las actividades. Al no existir una adecuada gestión en la COTPCH, no se puede comprobar la efectividad en el logro de sus objetivos, sin contar que éstos, no han sido establecidos claramente; tampoco se puede asegurar la calidad de sus servicios sin tener un horizonte plenamente establecido, no se puede proteger los activos, ni establecer medidas para prevenir errores y reducir costos de tiempo.

1.1.1. Formulación del problema

¿Cómo interviene el Modelo de Gestión en la mejora de la calidad de los servicios que oferta La Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo (COTPCH)?

1.1.2. Delimitación del problema

Objeto de estudio: Proyecto de creación de un Modelo de Gestión.

Campo de acción: Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo (COTPCH).

Espacio: Provincia de Chimborazo, ciudad de Riobamba, dirección 10 de Agosto y España.

Tiempo: Período Julio 2015 – Febrero 2016.

La presente investigación consiste en elaborar el proyecto de creación de un Modelo de Gestión para mejorar la calidad de los servicios de La Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo (COTPCH), ubicado en la provincia de Chimborazo, ciudad de Riobamba en las calles 10 de Agosto y España; se estima que el trabajo investigativo se desarrollará en el período comprendido entre Julio 2015 – Febrero 2016.

1.2. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo del presente trabajo investigativo, solventará las necesidades de la Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo, de contar con un Modelo de Gestión que sirva de referencia para la organización y gestión de la empresa; también permitirá establecer un enfoque referencial, objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico organizacional, así como, determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la institución.

Este Modelo de Gestión de calidad será un referente permanente y un instrumento innovado tendiente a la eficacia de los proceso de toda la entidad, mejorando los servicios que se oferta; el modelo favorece la comprensión práctica de las dimensiones más relevantes de la organización y establecerá criterios de comparación con otras instituciones, beneficiando el intercambio de experiencias, que nos llevaran a alcanzar la tan ansiada calidad de los servicios.

Durante la investigación se utilizaran determinadas técnicas e instrumentos adecuados al caso para llegar a determinar con eficiencia la propuesta planteada en el tema “Modelo de gestión para mejorar la calidad de los servicios de la Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo (COTPCH)”.

Además mi formación académica en la ESPOCH me permitirá contribuir de esta forma a la solución del problema de la Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo (COTPCH), que es un problema de la sociedad. Se considera a esta investigación como original por ser una filosofía que no se ha aplicado en este tipo de sociedades, la predisposición de la administración actual de la empresa, los conocimientos adquiridos durante mi formación profesional me permiten manifestar que es factible su investigación, también el pensar que con su estudio se puede impactar de manera positiva y original a esta institución, a la sociedad y a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo; que mostrará la valía de sus profesionales.

Este Modelo de Gestión favorecerá al logro de los objetivos, a través, de la optimización y cumplimiento del proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control); permitiendo así, una reducción en el tiempo empleado para trámites y/o consultas, y también establecerá procedimientos de seguimiento de los procesos internos, de tal forma que facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica, dando como resultado la mejora en los servicios ofertados.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un Modelo de Gestión con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios de la Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo (COTPCH).

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar el análisis situacional de la Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo (COTPCH).
- Sustentar teórica y científicamente las variables de la investigación.
- Construir eficientemente la metodología para la presente investigación.
- Estructurar los componentes de la propuesta del Modelo de Gestión para mejorar la calidad de los servicios de la Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1. Antecedentes Históricos

Al revisar el repositorio digital de la ESPOCH, la presente investigación tiene como antecedentes investigativos: tesis de temáticas similares que servirán de apoyo, como son las siguientes:

- “MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS BASADO EN NORMAS DE CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA DE LA EMPRESA CREACIONES LILI’S DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA”, desarrollada por la estudiante Ruth Adelaida Maldonado Cárdenas, en el año 2015, previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas.
- “PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL POR PROCESOS PARA LA EMPRESA IMCALVI CÍA. LTDA. EN LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA.”, desarrollado por la estudiante Yadira Aracely Ortiz Bonilla, en el año 2015, Previa a la obtención del Título de Ingeniera en Empresas.
- DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL PARA LA EMPRESA KEY & SOL ASESORÍA Y SOLUCIONES CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, durante el período 2014, desarrollado por la estudiante Yadira Alexandra Sanaguano Masache, en el año 2014, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial.
- “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL GOBIERNO DE LA PARROQUIA DE YARUQUÍ, CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”, durante el período 2012, desarrollado por la estudiante Jenny Lucia Medina Pogo, previo a la obtención del título de Ingeniera en Administración Pública.

- “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA ELEVAR LA CALIDAD OPERATIVA DE LA EMPRESA PINTUFER”, durante el período 2011, desarrollado por el estudiante Carlos Patricio Yela Escobar, previa la obtención del título de Licenciatura en Administración de Empresas.
- “Propuesta de Implantar un modelo de gestión financiera para el buen funcionamiento del servicio de mantenimiento e instalación de redes para la COMPAÑÍA BVB INGENIEROS S.A.”, durante el período 2012, desarrollado por el estudiante Oscar Amílcar Bejarano Realpe y Magaly Elizabeth Guevara Higuera, previo a la obtención del Título de Ingenieros en Finanzas.

También se revisaron textos que se detallan a continuación:

- Evolución de la gestión por procesos del autor Agudelo Tobon, L. F. publicado en el año 2012.
- Competencias y Competitividad del autor Benavides, E. O. publicado en el año 2002.
- Gestión de procesos del autor Bravo, J. publicado en el año 2011.
- Administración de Recursos Humanos, autor Chiavenato, I. publicado en el año de 1995.
- Introducción a la teoría general de la administración del autor Chiavenato, I. en el año 2006.
- Comercialización y Retziling del autor De Juan Vigaray, M. D.
- Drucker, P. (1984). Introducción a la administración.
- (Agudelo T. & Escobar B., 2007). Gestión por procesos.
- Manual para la gestión de la intervención social. Políticas, organizaciones y sistemas para la acción, del autor Fantova, F. en el año 2005).
- Competitividad es calidad, del autor Fea, H. en el año de 1993.
- Organización de las empresas del autor Fincowsky, F. publicado el año 2009.
- GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD del autor Guadalupe, S.
- Fundamentos de gestión empresarial del autor Hernandez, S., & Pulido, A. en el año 2011.
- Administración en las organizaciones Kast, F., & Rosenzweig, J. en el año de 1887.
- Elementos de administración del autor Koontz, H. W. publicado en el año 2007.

- Managemnt by system del autor Menschel, R. F.
- Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor, Del autor Münch, L., en el año 2007.
- Gestión por Procesos del autor Perez Fernandez, J. en el año 2010.
- Dirección y Gestión de Recursos Humanos, del autor Puchol Moreno, L. publicado en el año 2007.
- Administración, del autor Robbins, S., & Coulter, M. en el año 2005.
- Gerencia y planeacion estratégica, del autor Sallenave, J. P. publicado el año 2004.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El presente trabajo investigativo se sustenta teóricamente utilizando el hilo conductor, que se refiere al esquema para el desarrollo del marco teórico referencial.

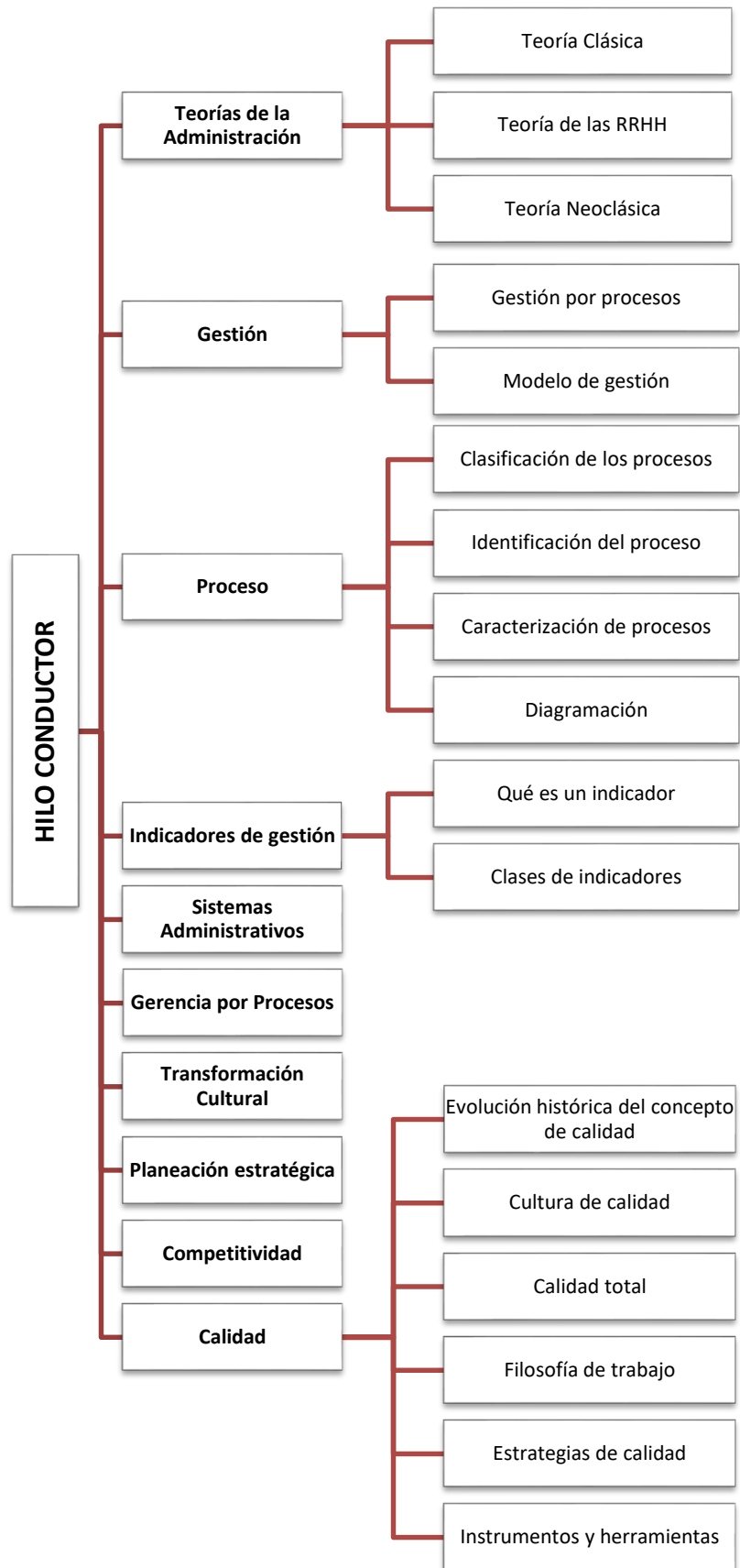


Figura 1: Hilo conductor
Elaborado por: Cristian Valverde

Teorías administrativas

La administración es una de las actividades más antiguas de la humanidad, en el momento en que dos seres humanos unieron sus fuerzas con un fin común.

Se hace notar que todas las escuelas que se mencionaran a continuación implican grandes contribuciones a la administración, cada una sirve para satisfacer las necesidades de las organizaciones. El aprendizaje y aplicación de la administración solo es posible mediante el conocimiento de sus distintos enfoques y tendencias. Este conocimiento es el único camino para lograr la visión y el criterio flexible que todo administrador o directivo requiere. **(Münch, 2007)**

La palabra administración viene del Latín (dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro; esto es, prestación de un servicio a otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una radical transformación. La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación. **(Chiavenato, 2006)**

En el transcurso del tiempo han existido muchas teorías administrativas las mismas que han sido expuestas al mundo por diferentes pensadores de la administración, entre las teorías más destacadas son las siguientes según **Chiavenato (2006)**:

- Teoría clásica.
- Teoría de relaciones humanas.
- Teoría neoclásica.
- Escuela de contingencia situacional.

Teoría clásica de la administración

La teoría clásica de la administración surge a comienzos del siglo XX, donde dos ingenieros como Taylor y Fayol desarrollaron trabajos sobre la administración, esta teoría pone gran énfasis en la estructura que la organización debería poseer para ser eficiente.

Mientras que en los Estados Unidos, Taylor y otros ingenieros norteamericanos desarrollaban la denominada Administración científica, surgía en Francia la denominada Teoría Clásica desarrollada por el europeo Henry Fayol, teoría que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de principios generales de la administración. Si la administración científica se caracterizaba por el énfasis en la tarea que realiza el obrero, la teoría clásica se caracteriza en su énfasis en la estructura que una organización debe tener para la eficiencia. En realidad, el objetivo de ambas teorías era el mismo, la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones. **(Chiavenato, 2006)**

Teoría de las relaciones humanas

La Teoría de relaciones humanas data desde 1920 hasta comienzos del año 1930 con George Elton Mayo (1880 - 1949) Psicólogo de profesión. En 1922 emigró a los Estados Unidos donde de inmediato entró de lleno a la investigación industrial junto a sus socios de la Escuela de Administración de Harvard. Su interés primordial era analizar en el trabajo los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Con su teoría a la que se le llamó descubrimiento del hombre, resultados del experimento que la Western Electric Company tenía en Hawthorne (Illinois), vino a iniciar la aplicación de las relaciones humanas que aún en la actualidad es vital para el éxito de una empresa. Además Elton demostró que sin la cooperación y solidaridad del grupo, de la oportunidad de ser considerado en los proyectos, de ser escuchado, de ser considerado en igualdad por parte de sus superiores, es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados. Para él era importante integrar al hombre en grupos de trabajo buscando las

relaciones interpersonales del trabajador. Douglas MacGregor realizó estudios en 1960 en la obra titulada *The Human side of enterprise* (El lado humano de las organizaciones). La tendencia de pensamiento se enfatiza en el ser humano como eje del sistema organizativo, es decir, un enfoque humanista de la organización del trabajo, frente al enfoque mecanicista presentado por la escuela de la Organización Científica. **(Puchol Moreno, 2007)**

La teoría de las relaciones humanas es una teoría mucho más humanista, se enfoca principalmente en el entorno social de los trabajadores, puesto que según esta teoría el nivel de desempeño está íntimamente relacionado con el bienestar de la persona que realiza dicho trabajo. Esta teoría es contraria a la teoría clásica debido a que es mucho menos mecánica.

Teoría neoclásica

El enfoque neoclásico consiste en identificar las funciones del administrador y sustraer de ellas los principios fundamentales de la práctica administrativa. Se originó en 1935 con los autores que se agrupan generalmente en torno a este enfoque del trabajo administrativo los cuales son: Peter F. Drucker, Ernest Dales, Harold Koontz, Cyrillo'Donnell, William Newman, entre otros, quienes presentan puntos de vista que sean divergentes entre ellos, no se preocupan por alinearse en torno a una determinada manera de conceptualizar la Administración, pero de lo que sí tienen una preocupación es por sistematizar el trabajo directivo como contraposición a los análisis de los teóricos del comportamiento más centrado en el análisis de las conductas de los Trabajadores. **(Chiavenato I. , 1995)**

Drucker (1954) en su libro Administración por resultados o también “Métodos de Planificación” indica la importancia que tiene la determinación de los objetivos y la participación de los empleados para su consecución. La administración por resultados, posteriormente llamada Administración por Objetivos (APO), es un enfoque en el cual los objetivos de la empresa están íntimamente relacionados con los objetivos de los trabajadores, y ambos se deben cumplir por igual.

Gestión

“Gestión es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades) lo que incluye: La preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar. La coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones). La rendición de cuentas ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso desencadene”.
(Fantova, 2005)

El término gestión, según la Real Academia Española, proviene del verbo gestionar: “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. La gerencia de una empresa busca lograr su mejor desempeño mediante la productividad y la competitividad que producen rentabilidad para la organización. **(Hernandez & Pulido, 2011)**

La gestión o administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos”. **(Münch, 2007)**

“Una forma de gestionar muestra el comportamiento de las personas, sobre todo en grupo, y lo canaliza mediante habilidades de trato social como motivar, aconsejar, dirigir y comunicar”. **(Koontz H. W., 2007)**

“La gestión o administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”.
(Robbins & Coulter, 2005)

La gestión como se observa en los conceptos anteriores, es la forma de realizar las diferentes actividades de la empresa, mismas que pueden ser administrativas, financieras, de marketing o cualquier otra área funcional, enfocando los esfuerzos para la optimización de los recursos.

La gestión por procesos

La gestión por procesos nos ayuda a identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las diferentes actividades que se llevan a cabo, pudiendo así, alcanzar buenos resultados.

Según Bravo Carrasco (2011). La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.

La Gestión por Procesos tiene como propósito asegurar que todos los procesos de una empresa u organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas como el personal que labora en la empresa, clientes, proveedores y la sociedad en general. Todo proceso entrega como salida; productos, bienes o servicios que requieren los clientes, usuarios, o consumidores. Los proveedores suministran entradas como son los insumos, materias primas, entre otros.

Hoy en día la Gestión por Procesos, ha sido adoptada por las organizaciones tanto públicas como privadas porque ayuda a dar respuesta a una sociedad que demanda cambios, incluye una serie de componentes necesarios para competir con éxito en el nuevo milenio generando beneficios como es mejorar el nivel de satisfacción de nuestro clientes, la calidad, reducción de los tiempos del proceso, gestión del cambio, prevención de posibles errores.

Los procesos son una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una “entrada” para conseguir un resultado, y una “salida” que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente, por lo tanto su diseño y operación deben ser función de los resultados esperados para con ello conseguir la máxima satisfacción y eficacia

interna. Las organizaciones deben ser estructuradas bajo la visión de procesos desde su planteamiento estratégico hasta su organización operativa; deben gestionar cada uno de los procesos que la empresa realiza, por lo que es un elemento fundamental, para comprender mejor las necesidades de sus clientes y, por tanto, poder satisfacerlas.

Gestionar una empresa en base a procesos, es de mucha utilidad puesto que:

- Determina que procesos necesitan ser mejorados o rediseñados.
- Establece prioridades y proporciona un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos.
- Le permite a la organización centrarse en el cliente.
- Le permite a la empresa predecir y controlar el cambio.
- Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles.
- Ofrece una visión sistemática de las actividades.
- Prepara a la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros.
- También es importante identificar los principales procesos que intervienen en las actividades de cada organización, como son los gerenciales y operacionales.
- El principal objetivo de la gestión por procesos es aumentar la productividad en las organizaciones, es decir que haya eficacia y agregar valor para el cliente.
- Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado.

Para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza, estas actividades deben tener una forma secuencial a la que llamamos mapa de procesos el mismo que servirá para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente. Para elaborar este mapa de procesos debe intervenir toda la

organización, con el personal que conozca de los diferentes procesos que se realizan o se deben realizar en las empresas. **(Bravo, 2011)**

Modelo de gestión

Modelo de gestión, “es un sistema económico de competencia, que implica conocer el entorno, conceptualizarlo y generar directrices estratégicas”. En su obra gestión por procesos define la gestión como “hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos (comprobando posteriormente el nivel de la consecución”. **(Perez Fernandez, 2010)**

La gestión de inventarios “se centra en la forma en la que se van a manejar los niveles de stock de la empresa. Es necesario determinar las cantidades de los productos que el minorista debe tener disponibles en el punto de venta y la periodicidad con la que ha de efectuarse los pedidos”. **(De Juan Vigaray, 2004)**



Figura 2: Modelo de gestión
Fuente: Evolución de la gestión por procesos

Diferencias y similitudes entre gestión y administración

Los intentos por establecer determinadas diferencias entre administrar y gestionar, se perciben hoy. La gestión se encamina a definir la acción, el impacto y el efecto de integración de los procesos de una organización; mientras que administrar consiste en el proceso de diseñar y mantener un ambiente para el funcionamiento de los grupos y alcanzar los objetivos **(Nascimento Rodríguez, 2010)**. Sin embargo, al margen de cualquier polémica e independientemente del alcance, esencia y fundamentos expresados en las definiciones anteriores, se afirma que cualquier actividad llevada a cabo por un administrador o gestor es una actividad de dirección.

En la práctica contemporánea, en la literatura especializada actual y al margen de toda polémica, se acepta que ambos conceptos, aunque no son sinónimos, están vinculados de alguna manera con la posibilidad y capacidad de gobernar, de tener autoridad para mandar y hacerse obedecer en relación con el manejo, la obtención y el empleo de determinados recursos que pueden ser humanos, materiales o financieros, para alcanzar los objetivos sobre criterios de eficiencia y eficacia desde una visión prospectiva. **(Ruiz Calleja, Díaz Domínguez, Alfonso Alemán, González Pérez, & González Fernández, 2008, pág. 9)**

Lo esencial de los conceptos administración y gestión está en que los dos se refieren al proceso de planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar; como plantea Fayol al principio del siglo o Koontz posteriormente. **(Restrepo González, El concepto y alcance de la gestión tecnológica, 2010)**

Además de los puntos de coincidencia referidos, la relación entre los conceptos de administración y gestión se pueden visualizar por los siguientes aspectos:

- Tanto la gestión como la administración tienen que ver con el manejo de recursos materiales y humanos.
- Ambos términos se encuentran dirigidos al logro de objetivos o metas previamente definidas.

- Para tener una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración, o simplemente, la buena administración es fundamental para la buena gestión.
- La administración es vista como soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión.
- La gestión implica planificar, organizar, ejecutar y controlar que son las funciones que caracterizan el ciclo administrativo.
- Debido a la marcada influencia que ejerce la administración sobre la gestión se trasladan las mismas escuelas del pensamiento administrativo a la gestión.

Hoy en día existe un consenso general que sostiene que la gestión tiene tres grandes escuelas: la clásica, la de relaciones humanas y las de las ciencias del comportamiento administrativo. (**Fraga, 2012**)

Proceso

Como es ampliamente conocido en la administración, proceso es: un “conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agregue valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno”. (**Agudelo Tobon, 2012**)

Mientras que **según el Modelo EFQM**. Proceso es la “secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones”.

Clasificación de los procesos

Según **Antonio Pérez Fernández de Velasco José, 2007**. Los procesos se pueden clasificar de la siguiente forma:

- **Procesos Estratégicos:** Son aquellos procesos por los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define sus objetivos. Ejemplo: proceso de diseño de un producto.

- **Procesos Operativos:** Son los procesos propios de la empresa. Por ejemplo: el proceso de producción de ladrillos.
- **Procesos Apoyo:** Son los procesos que proporcionan soporte mediante recursos, para cumplir los procesos operativos.

Identificación del proceso

Un buen proceso se reconoce si tiene claramente definidas y establecidas las siguientes características:

- **Objetivo:** Propósito del proceso a donde se quiere llegar tiene relación con el producto.
- **Responsable:** Persona encargada de mantener el proceso bajo control y suministrar los recursos necesarios para lograr el objetivo.
- **Alcance:** Determina el inicio y el final del proceso o actividades involucradas al objetivo.
- **Insumos:** Todo lo que se requiere como materia prima para ser transformado un producto final.
- **Productos:** Es lo que recibe el cliente para satisfacer sus necesidades, el cual puede ser un bien tangible o intangible en el caso de un servicio.
- **Recursos:** Todo aquello que permite transformar los insumos en un producto, clasificados como mano de obra, maquinas, medios logísticos o tecnología.
- **Duración:** Se relaciona como el tiempo de ciclo.
- **Capacidad:** Lo que el proceso entrega en un tiempo determinado, este se mide en volumen o cantidad. **(Agudelo Tobon, 2012)**

Caracterización de procesos

Documentos que describe esquemáticamente la secuencia de las actividades que deben seguir las personas involucradas en las áreas en las que se desarrolla un proceso. Las caracterizaciones incluyen diagramas de flujo de acuerdo con el tipo establecido por la organización y remiten a formatos instructivos y registros.

Diagramación

Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa- efecto que prevalece entre ellos.

Este recurso constituye un elemento de juicio invaluable para individuos y organizaciones de trabajo; aquellos, porque así pueden percibir en forma analítica y detallada la secuencia de una acción, lo que contribuye sustancialmente a conformar una sólida estructura de pensamiento que fortalece su capacidad de decisión. Y las organizaciones, porque les permite dar seguimiento a sus operaciones mediante diagramas de flujo, elemento fundamental para descomponer en partes procesos complejos, lo cual facilita su comprensión y contribuye a fortalecer la dinámica organizacional y a simplificar el trabajo.

Entonces se puede decir que la diagramación puede hacerse en forma vertical u horizontal y los símbolos son determinados por la organización. La más importante es que cuando se definan, deben usarse obligatoriamente por todos los miembros para evitar malas interpretaciones. **(Benjamín & Fincowsky, 2009)**

Símbolo	Significado	Instrucción
	Operación, Actividad	Describir en forma concisa la acción o actividad
	Decisión.	Anotar la pregunta sobre la que se decidirá.
	Transporte	Indicar el proceso o actividad al cual se traslada.
	Documento Impreso	Anotar el nombre del documento que se genera.
	Inicio, Fin	Indica el inicio o fin de un proceso.
	Conector	Indica traslado del proceso, numerar.
	Almacenamiento, Archivo	Anotar el nombre o lugar del archivo.
	Demora, Espera	Anotar que espera.
	Inspección, Control	Indicar que se revisa.
	Sentido de flujo	Siempre se debe indicar el sentido

Figura 3: Símbolos de diagramación
Fuente: Evolución de la gestión por procesos

Indicadores de gestión

Metodología Deming todos los procesos deben ser medidos porque cada uno debe entregar un resultado planeado que tiene relación con el objetivo del proceso, lo que se mide no se observa, lo que no se observa no se controla, y si no se controla no podemos gestionarlo; en esencia lo que se mide no se mejora. La gestión por procesos en su esencia demuestra control sobre las actividades para alcanzar los resultados.

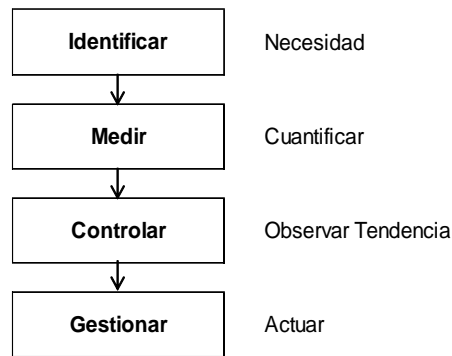


Figura 4: Ciclos de gestión
Fuente: Evolución de la gestión por procesos

Qué es un indicador

Es una medida cuantitativa que permite observar cambios a través del tiempo, puede ser también una medida cualitativa, ambas indican “cómo” un proceso está alcanzando su objetivo, son mediciones de nivel de desempeño. También conocidos como Indicadores clave de desempeño KPI, Key Performance Indicators.

La medida cuantitativa se obtiene de comparar un resultado obtenido con respecto a un resultado esperado, lo que quiere decir en otras palabras es el valor obtenido (porcentualmente) de evaluar dos variables, una variable de salida, variable número uno con respecto a una variable de entrada, variable número dos.

Clases de indicadores

- **Indicador de porcentaje:** Mide el valor relativo de una cifra con respecto a otra a la cual se le atribuye el valor del cien por ciento, por ejemplo cuando se está evaluando un resultado académico, se está calificando que tanto se logra el aprendizaje total, se puede tener dos bases evaluación sobre 5 o evaluación sobre 10, si el resultado alcanzado es 4 sobre 5, esto quiere decir que obtuvo un resultado del 80% sobre el esperado y se calcula así:

$$\text{Variable 1} / \text{Variable 2} * 100 (\text{para que la base sea de porcentaje}) = \text{Resultado}$$

$$\text{Calificación obtenida} / \text{Calificación máxima esperada} * 100 = \text{Resultado}$$

$$4 / 5 * 100 = 80\%$$

- **Indicador de razón:** La razón se obtiene de dividir un dato, el numerador, por una base que es el denominador.

Ambos deben tener la misma unidad de medida como pesos, kilos, litros, u otra. Los más comunes son los indicadores financieros, que son un indicador de Razón. Ejemplo Activo corriente/ Pasivo corriente. Puede ser superior a 1 o inferior a 1; la razón indica cual es la proporción del uno con respecto al otro.

Estos indicadores son indicadores numéricos o cuantitativos, pero también existen indicadores cualitativos, estos indican si se logran un resultado a cumplir o no cumplir, por ejemplo la entrega de un estado financiero en determinado tiempo cuya meta es entregarlo antes del día 10 de cada mes, si se entregó el día 9 SI se cumplió, por lo contrario se entregó el día 11 NO cumplió.

También se pueden clasificar en indicadores de eficiencia, indicadores que miden la utilización de los recursos o Indicadores de Eficacia, que miden si se están alcanzando los resultados esperados. **(Agudelo Tobon, 2012)**

Algunos autores sobre este tema entiende que los indicadores integrales de gestión son medidas que representan una magnitud, indican el desempeño de los diferentes períodos que comprenden el plazo para cumplir con la meta organizacional; y, son necesarios para evaluar actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa.

Sistemas Administrativos

“Una red de procedimientos relaciones entre si y desarrollados de acuerdo con un esquema integrado para lograr mayor actividad de las empresas”. **(Menschel)**

En el libro de la introducción a la teoría general de la administración consiste “en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de personas hacia un objetivo común. El administrador es aquel que permite que un grupo de personas alcancen sus

objetivos con el mínimo desperdicio de recursos, esfuerzo y con menos obstáculos de otras actividades útiles”. **(Chiavenato, 2006)**

Un proceso administrativo según el libro Fundamentos de la gestión empresarial lo definen como “marco conceptual para administrar y gestión una empresa mediante la planeación, organización, integración, dirección y control para cumplir sus objetivos”. **(Hernandez & Pulido, 2011)**

En el libro Administración en las organizaciones encontramos plasmado que un sistema administrativo “es un todo organizado y unitario, compuesto de dos o más partes interdependientes, componentes o subtemas y delineado por límites identificables que lo separan de su supra sistema ambiental”. **(Kast & Rosenzweig, 1887)**

Gerencia por Procesos

La Gerencia por procesos o Gerencia día a día se realiza mediante el giro permanente del ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar, también denominado círculo de Deming, que es la concepción básica para dinamizar la gerencia del día a día: relación entre personas y los procesos en el trabajo diario y que se debe aplicar disciplinadamente.

La Gerencia por procesos permite:

- Eliminar las causas fundamentales de los problemas.
- Garantizar que los procesos de la empresa sean gerenciados donde se ejecutan.
- Eliminar el trabajo innecesario, es decir, el que no genera beneficios para el cliente final, el que no agrega valor y por tanto, el comprador o usuario no está dispuesto a pagar por él.
- Mantener los niveles alcanzados y mejorar.
- Posibilitar que la alta dirección disponga de más tiempo para pensar en el futuro y en el mercado de la empresa. la gerencia no debe hacer las cosas, debe crear las

condiciones propicias de direccionamiento y actitud de trabajo en equipo para que los demás hagan las cosas.

En general la gerencia por procesos permite alcanzar los planeamientos determinados por la propuesta de la organización por procesos.

Transformación Cultural

Transformación cultural es un cambio en la forma de pensar de todas las personas que forman parte de la organización, a un nuevo marco de referencia para percibir e interpretar la realidad con el ánimo de satisfacer las necesidades de los clientes; esto hace posible la readecuación de la empresa a las características cambiantes del entorno.

Este conjunto de elementos integrados: Direccionamiento estratégico, Gerencia de procesos y transformación cultural, establecen la coherencia entre “sentir, actuar y pensar”.

El concepto de gestión integral ha permitido además cambiar la forma de definir los perfiles ocupacionales de la organización, pasando de los manuales por funciones, donde me dicen que me toca hacer y las competencias y habilidades que poseo para ello.

Organizaciones Horizontales

Frank Ostroff en su libro la Organización horizontal propone los pasos necesarios para la construcción de una organización por procesos, habla de tres fases secuenciales detalladas a continuación:

- Primera fase: Debemos establecer el rumbo de la organización dónde y cómo vamos a competir. Se debe determinar la razón de ser: visión y misión, estos dos direccionadores estratégicos determinan como establecer la propuesta de valor de la organización, aquello que le va a ofrecer al cliente y por lo cual está dispuesto a pagar.

- Segunda fase: Se debe rediseñar los procesos con funciones interrelacionadas para determinar cómo hacer lo que hay que hacer. Así debemos definir claramente cada uno de los procesos componentes de la cadena de valor, su alcance y sus objetivos, la forma de trabajar en equipo alrededor del proceso, de tal manera que las actividades fluyan rápidamente desde el proveedor hasta el cliente. Equivale a la reestructuración interna de procesos en la teoría de contingencia y la gerencia de procesos en la gestión integral.
- Tercera fase: Se debe propiciar que la organización logre los resultados por medio de la formación, como institucionalizar el método para que permanezca vigente, por lo tanto hay que formar personas en métodos de solución de problemas y mejoramiento de procesos. Este método parte de la base organizacional, por eso se denomina método ascendente. Equivale a la disposición de las personas en la teoría de contingencia y a la transformación cultural en la gestión integral. **(Agudelo T. & Escobar B., 2007)**

Planeación Estratégica

Para Drucker “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”. **(Drucker, 1984)**

Sallenave dice “La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho el concepto de estrategia y planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos”. **(Sallenave, 2004)**

Competitividad

“La competitividad es la capacidad estructural de una empresa de generar beneficios sin solución de continuidad a través de sus procesos productivos, organizativos y de distribución. (Fea, 1993)

“La competitividad es la capacidad de las empresas o industrias de competir y posicionarse en los mercados y los contextos de manera sostenible y a largo plazo” (Benavides, 2002)

Evolución Histórica del Concepto de Calidad

A lo largo de la historia la calidad ha sufrido un proceso evolutivo lleno de cambios los cuales podemos resumirlo en el siguiente cuadro:

Tabla 1: Evolución histórica del concepto de calidad

ETAPA	CONCEPTO	FINALIDAD
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario.	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacer al cliente.• Satisfacer al artesano por el trabajo bien hecho.• Crear un producto único.
Revolución industrial	Hacer muchas cosas no importantes que sean de calidad (se identifica producción con calidad).	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacer una gran demanda de bienes.• Obtener beneficios.
Segunda guerra mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (eficacia + plazo = calidad).	<ul style="list-style-type: none">• Generalizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la calidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera.	<ul style="list-style-type: none">• Minimizar costes mediante la calidad.• Satisfacer al cliente.• Ser competitivo.
Posguerra (Resto del mundo)	Producir cuanto más mejor.	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra.
Control de calidad	Técnica de inspección en producción para	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacer las necesidades

	evitar la salida de bienes defectuosos	técnicas del producto.
Aseguramiento de calidad	Sistemas y procedimientos para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Prevenir errores. • Reducir costes. • Ser competitivo.
Calidad total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer tanto al cliente interno como externo. • Ser altamente competitivo. • Mejora continua.

Fuente: Texto básico de gestión de calidad y competitividad

Elaborado por: Ing. MDE. Sonia Guadalupe Arias

Esta evolución nos ayuda a comprender de donde viene la necesidad de las organizaciones de ofertar productos y servicios de mayor calidad, hoy en día las empresas invierten muchos recursos para ser más competitivas mediante la calidad y no solo por mantener su posición en el mercado, más bien se podría decir que para sobrevivir en un mercado tan competitivo.

Cultura de la calidad

Construcción permanente de soluciones oportunas, efectivas y equitativas que logran las naciones, las organizaciones, las compañías y personas en procura de la identificación y la búsqueda del desarrollo. **(Guadalupe)**

¿Qué es calidad total?

Según la **Ing. Sonia Guadalupe** en el módulo de clases gestión de calidad y competitividad dice que calidad total “es una nueva filosofía de trabajo caracterizada por una actitud permanente encaminada a la mejora continua de la calidad y que supone un cambio cultural que afecta o involucra e involucra a todos los niveles y colectivos de la empresa”. La calidad se apoya en tres pilares fundamentales:

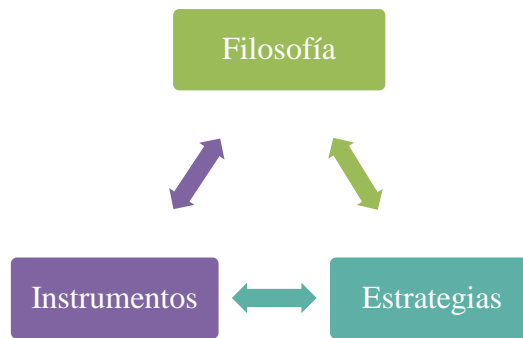


Figura 5: Pilares fundamentales de la calidad total
Fuente: Texto básico de gestión de calidad y competitividad
Elaborado por: Ing. MDE. Sonia Guadalupe Arias

Estos tres pilares son:

- Una filosofía de trabajo.
- Un conjunto de estrategias o políticas de acción.
- Un conjunto de instrumentos o herramientas de trabajo.

Filosofía de trabajo

Los puntos esenciales de la filosofía de calidad total son los siguientes:

- Dar prioridad a la mejora continua de la calidad: Así se dará un aumento en la productividad y competitividad de la empresa.
- El objetivo fundamental de la calidad total es el cliente: satisfacer necesidades y expectativas de los clientes a costos económicos.
- Debe conseguir calidad en todos los procesos y en todas las actividades de la empresa: a todos los niveles y en todas las funciones.
- Hacer énfasis en la prevención, intentando hacer las cosas bien a la primera para evitar costes de no calidad.
- Considerar que la calidad, es responsabilidad de todos, y que el recurso humano es clave del éxito en un programa de calidad total.
- Debe conseguirse el apoyo de la dirección: la calidad total involucra cambios en la cultura de la institución que deben ser impulsados y liderados por los directivos de la empresa.



Estrategias de la calidad total


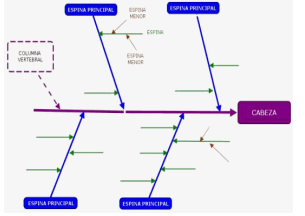
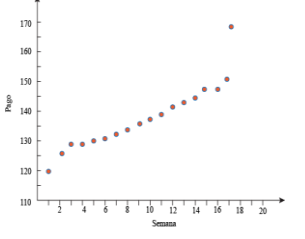
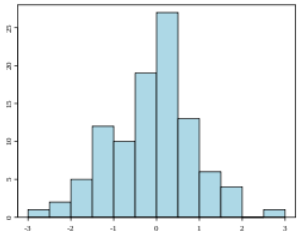
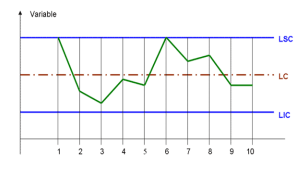
- Potenciar el recurso humano.
- Desarrollar un sistema de comunicación abierto.
- Implantar el control de los procesos.
- Establecer la calidad concertada con el proveedor.
- Establecer sistemas de calidad.
- Realizar auditorías tanto internas como externas.
- Recurrir las certificaciones.

Instrumentos o herramientas

- Diagrama de causa – efecto o de Ishikawa.
- Diagrama de Pareto.
- Histograma.
- Gráfico de control.
- Diagrama de correlación y dispersión.
- Hoja de recogida de datos.
- Estratificación de datos.

Tabla 2: Las siete herramientas de control de calidad

Herramienta	Forma	El que es	Para que sirve
Estratificación	 <p>El diagrama muestra la 'Estratificación social en Max Weber' con tres categorías principales: GRUPOS DE STATUS O ESTAMENTOS, CLASES ECONÓMICAS y PARTIDOS (GRUPOS QUE FUNDAN POR EL PODER). Cada categoría incluye descripciones de sus características y relaciones sociales.</p>	Diferentes maneras de agrupar los datos.	Para posibilitar una mejor evaluación de la situación identificando el problema principal.
Hoja de verificación	 <p>El formulario es una 'HOJA DE VERIFICACIÓN' con un encabezado que incluye 'FECHA', 'LUGAR' y 'OBJETO'. El cuerpo del formulario está dividido en una tabla con columnas numeradas del 1 al 5 y filas para registrar datos de verificación.</p>	Planilla para recolección de datos.	Para facilitar la recolección de datos.

<p>Gráfico de Pareto</p>	 <p>Diagrama de Pareto de número de retardos en función de causas. El gráfico muestra una barra horizontal azul que representa la frecuencia de retardos por causa, y una línea curva naranja que indica el porcentaje acumulado de retardos. El eje vertical muestra el número de retardos (0.0 a 108.0) y el porcentaje acumulado (0.0% a 100.0%).</p>	<p>Diagrama que encadena la ocurrencia de mayor a menor.</p>	<p>Para investigar la causa de un problema.</p>
<p>Diagrama de causa y efecto</p>	 <p>Diagrama de causa y efecto que muestra una línea horizontal principal que apunta a un efecto etiquetado como 'CABEZA'. Se conectan a esta línea principal varias líneas diagonales que representan causas, algunas etiquetadas como 'CAUSAS VERTICALES' y 'CAUSAS HORIZONTALES'.</p>	<p>Diagrama que expresa fácilmente las causas de un efecto.</p>	<p>Para investigar las causas de un problema.</p>
<p>Diagrama de correlación</p>	 <p>Gráfico de correlación que muestra una serie de puntos rojos dispersados en un plano cartesiano. El eje horizontal está etiquetado como 'Semana' (rango 0-20) y el eje vertical como 'Precio' (rango 110-170). Los puntos muestran una clara tendencia positiva.</p>	<p>Gráfico cartesiano que representa la relación de dos variables.</p>	<p>Para verificar la existencia o no de dos variables.</p>
<p>Histograma</p>	 <p>Histograma que muestra la distribución de frecuencias de un proceso. El eje horizontal muestra valores desde -3 hasta 3, y el eje vertical muestra la frecuencia (0 a 15). Las barras azules representan la frecuencia de cada intervalo.</p>	<p>Diagrama de barras que representa la frecuencias</p>	<p>Para verificar el comportamiento de un proceso en relación a la especificación</p>
<p>Carta de control y gráficos</p>	 <p>Gráfico de control que muestra una línea verde que fluctúa entre los límites superior (LSC) e inferior (LIC) de control. El eje horizontal está etiquetado como 'Variable' (rango 1-10) y el eje vertical como 'Variable'. Se muestran líneas horizontales para LSC, LC (línea central) y LIC.</p>	<p>Gráfico con límites de control que permite monitoreos</p>	<p>Para identificar causas especiales de los proceso</p>

Fuente: Texto básico de gestión de calidad y competitividad
 Elaborado por: Ing. MDE. Sonia Guadalupe Arias

2.3. HIPÓTESIS

2.3.1. Hipótesis General

El diseño de un Modelo de Gestión servirá de referencia para mejorar la calidad de los servicios de la Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo (COTPCH).

2.3.2. Hipótesis Específicas

- Con la sustentación teórica y científica del trabajo de investigación se conseguirá bases adecuadas para construir un modelo de gestión para la Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo (COTPCH).
- Con la construcción de la metodología adecuada se obtendrá información pertinente, conveniente y oportuna para la investigación.
- La estructura de la propuesta determinará los componentes del modelo de gestión tendientes a la calidad de los servicios, adecuados a la realidad de la Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo (COTPCH).

2.4. VARIABLES

2.4.1. Variable Independiente:

Modelo de Gestión.

2.4.2. Variable Dependiente:

Calidad de los servicios.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

- **Cualitativa:** Esta modalidad vital sirvió para la recopilación de la información verbal que fue la más utilizada en las fases iniciales del proyecto.
- **Cuantitativa:** Se utilizó esta modalidad porque en el transcurso de la investigación se generaron datos e información numérica los cuales fueron procesados.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

- **Estudio bibliográfico:** Este tipo de investigación fue necesaria porque respaldó la revisión de bibliografía actualizada, teniendo en cuenta fuentes de investigación como libros, revistas, documentos legales, tesis de grado; relacionadas a la temática planteada en el estudio.
- **Estudio de caso:** Se utilizó fundamentalmente para abordar el problema poco conocido que resulto relevante para probar que la calidad del servicio se puede mejorar; consistió en la tarea de diseño en la que se elaboró las preguntas básicas para entender el ¿Cómo? y el ¿Por qué? de los hechos, posteriormente se diseñó los procedimientos a utilizarse, los instrumentos para recoger los datos, el registro de las fuentes de información; en la etapa de recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta con su respectivo instrumento como es el cuestionario; en la siguiente etapa del análisis de los datos se comparó la información obtenida con la información registrada anteriormente mediante el análisis situacional, y así poder realizar el análisis de los datos obtenidos mediante las encuestas.
- **Investigación-acción:** También denominada investigación acción participativa que es un procedimiento metodológico que admite al objeto de estudio como sujeto participe en los proyectos de investigación. En la investigación se consideró la fase inicial o de contacto con los socios de la COTPCH para motivarlos a investigar su realidad, momento que se aprovechó para elaborar el análisis FODA para identificar

las necesidades de interés con el objetivo de conocerlos y dar solución a futuro; en la segunda fase se realizó un plan de acción para la investigación, donde se definió las responsabilidades de los involucrados, los objetivos que se pretenden alcanzar y los procedimientos a seguir para analizar el problema y encontrar la mejor solución; en esta fase se terminó sociabilizando la propuesta concreta al problema estudiado para que sea aceptado por los socios de la Cámara.

- **De Campo:** Se aplicó este tipo de investigación para recolectar la información en el lugar de ocurrencia de los hechos y con los actores de la problemática, en este caso con los socios de la COTPCH y que consistió en la definición unánime de la deficiente calidad de los servicios, como la principal problemática y de esta manera obtener la certeza de contar con datos reales, para todo este proceso, se contó con el auxilio de la técnica de la encuesta y la utilización del instrumento como es el cuestionario.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La presente investigación amerita el estudio de dos poblaciones debido a que es importante conocer la gestión y/o participación que representa tanto el nivel ejecutivo como los socios.

Población 1

La población 1 lo integran los directivos actuales, al momento son siete (7) y se constituyen en informantes para la variable independiente (**Modelo de Gestión**).

Muestra 1

Por tratarse de una población muy reducida (7), la muestra en este caso lo conforman todos los directivos, a quienes se les aplicó el instrumento de recolección de información.

Población 2

La Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo cuenta con 16 compañías de transporte asociadas las cuales albergan alrededor de 418 transportistas, quienes se constituyen en nuestros informantes referentes a la variable dependiente (**Calidad de los servicios**), a continuación se procede a aplicar la fórmula para extraer la muestra:

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

Dónde:

n = El tamaño de la muestra.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual).

E² : Error bajo un determinado nivel de confianza.

P: Probabilidad de ocurrencia del evento.

Q: Probabilidad de NO ocurrencia del evento.

Aplicación de la fórmula

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,4 * 0,6 * 418}{(0,05)^2(418 - 1) + (1,96)^2 * 0,4 * 0,6}$$

$$n = \frac{385,3893}{1,0425 + 0,921984}$$

$$n = \frac{385,3893}{1,9645}$$

$$n = 196$$

Muestra 2: 196 encuestas.

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Métodos

- **Inductivo-Deductivo:** Este método se utilizó para determinar los procesos lógicos de razonamiento que son fundamentales en la construcción de un Modelo de Gestión adecuado que ayuda a mejorar la calidad de los servicios de la COTPCH.
- **Histórico-Lógico:** Se utilizó este método para descubrir las leyes fundamentales de la gestión en la empresa con la finalidad de mejorar la calidad de sus servicios.
- **Observación:** Se utilizó este método ya que es necesario poseer un registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y conductas relacionado al objeto de estudio.

Inicialmente se realizó la observación documental, mediante la lectura y revisión de bibliografía especializada y pertinente a la investigación, se identificaron tesis que sirvieron de soporte, y textos especializados en investigación para una mejor comprensión de la tarea investigativa; posteriormente se utilizó la observación de campo para realizar el análisis situacional de la COTPCH con la finalidad de aplicar un conjunto de procedimientos como la recolección de las muestras mediante la aplicación de las encuestas y sus respectivos cuestionarios.

Técnicas

- **Encuestas:** Esta técnica me permitió recolectar información por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario impreso.

Se realizaron 196 encuestas, en el lapso de 3 semanas, en los días laborables de la COTPCH, a donde acudieron los socios de cada cooperativa, previa solicitud y compromiso realizado con los gerentes y/o representantes, y de acuerdo a la distribución como se detalla a continuación:

Tabla 3: Miembros de la COTPCH

N°	OPERADORA	SOCIOS	ENCUESTAS
1	TRANSPORTE PESADO RIOBAMBA UNIÓN Y PROGRESO RIOUMPRO S.A.	20	9
2	QUISITRANS CIA. LTDA.	4	2
3	DIAZ TRUKS	40	19
4	RUTAS CHIMBORACENSES S.A.	35	16
5	TRAICHIMB S.A.	50	23
6	AVEPA S.A	40	19
7	TRANSPCONSAVA	6	3
8	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO UNIFRONTERAS INTERNACIONAL S.A.	20	9
9	NESTOR ZUÑIGA TRANSPORTE Y SERVICIOS S.A.	10	5
10	TRANSPORTES TENEMAZA INTERNACIONAL S.A.	60	28
11	JAIME ROLDOS AGUILERA	60	28
12	TRANSGAVILANEZ	5	2
13	ALMA CHAMBEÑA	30	14
14	ZG COTRANS	4	2
15	INGRESO FOZUL S.A.	4	2
16	INGRESO SAN JUAN EVANG.	30	14
	TOTAL	418	196

Fuente: COTPCH

Elaborado por: Cristian Valverde

Instrumentos

- **Cuestionario:** Se utilizó este instrumento para formular una serie de preguntas dirigidas a los miembros de la COTPCH, basadas en los indicadores de las variables del estudio, con el propósito de obtener información de los consultados.
- **Hoja electrónica de Excel:** Se utilizó, para registrar los datos que se obtuvieron con la aplicación de los instrumentos de investigación; su posterior tabulación, me permitió tener cierto orden, contando así, con la mayor parte de la información pertinente para la investigación.

3.5. RESULTADOS

En este punto de la investigación se aplicó encuestas a los directivos de la COTPCH, los cuales son los encargados de la gestión de la empresa; y a los socios, beneficiarios directos de los servicios que la Cámara oferta.

La aplicación de los instrumentos de investigación tiene por objetivo conocer el funcionamiento del modelo de gestión actual de la Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo que sirva de guía para estructurar la propuesta de mejora de la calidad de los servicios, para lo cual se diseñaron preguntas cerradas basadas en las variables “Modelo de Gestión” y “Calidad de Servicios”, el anexo 3 nos muestra el formato de las encuestas diseñadas para los directivos y el anexo 4 nos muestra el formato de la encuesta diseñada para los socios de la Cámara.

La población utilizada para este estudio son todos los miembros de la directiva que se encuentra integrada por: presidente, vicepresidente, tesorero, secretaria y tres vocales; y una muestra de 196, la cual fue obtenida mediante la aplicación de muestreo de una población de 418 socios, dando un total de 203 encuestas aplicadas.

A continuación se muestra los resultados obtenidos del cuestionario aplicado:

TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS SOCIOS DE LA COTPCH.

Tabla 4: Género de los miembros de la directiva

	Encuestados	Porcentaje
Femenino	1	14 %
Masculino	6	86%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la COTPCH

Elaborado por: Cristian Valverde

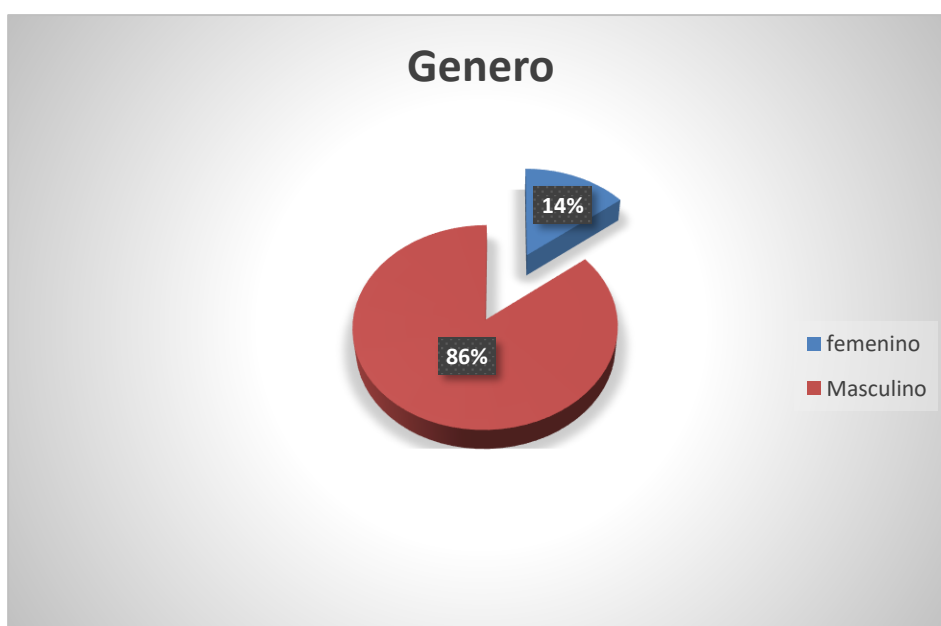


Figura 6: Género directiva

Fuente: Tabla 2

Elaborado por: Cristian Valverde

Interpretación:

La directiva de la Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo se encuentra integrada en su mayoría por personas del género masculino, los cuales representan el 86%; y apenas el 14% de personas pertenecen al género femenino.

Tabla 5: Edad de los miembros de la directiva

	Encuestados	Porcentaje
18-30	1	14 %
31-40	1	14 %
41-50	1	14 %
>50	4	58 %
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la COTPCH

Elaborado por: Cristian Valverde

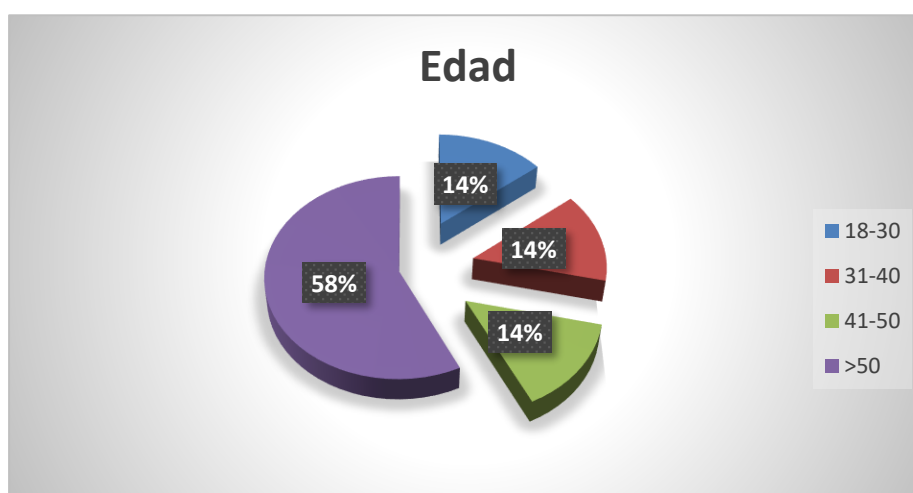


Figura 7: Edad de los miembros de la directiva

Fuente: Tabla 3

Elaborado por: Cristian Valverde

Interpretación:

En cuanto a la edad de los miembros de la directiva de la COTPCH podemos notar que la mayoría son personas con mucha experiencia puesto que, el 58% de las personas tienen más de 50 años de edad, un 14% está en el rango de 41-50 años de edad, un 14% está en el rango de 31-40 años de edad y un 14% está en un rango de 18-30 años de edad.

1. ¿El tiempo de respuesta para las solicitudes y trámites de los socios de la COTPCH es?

Tabla 6: Tiempo de respuesta

	Encuestados	Porcentaje
Muy Bueno	0	0%
Bueno	1	14 %
Regular	5	72 %
Malo	1	14 %
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la COTPCH

Elaborado por: Cristian Valverde



Figura 8: Tiempo de respuesta

Fuente: Tabla 4

Elaborado por: Cristian Valverde

Interpretación:

El 14% de los directivos afirma que el tiempo de respuesta para los trámites y las solicitudes es bueno, el 72% afirma que el tiempo de respuesta es regular y el 14% considera que el tiempo de respuesta a los trámites y solicitudes es malo.

2. ¿Está conforme con el nivel de participación que posee al momento de la toma de decisiones en la COTPCH?

Tabla 7: Participación de los socios

	Encuestados	Porcentaje
Muy conforme	0	0 %
Conforme	2	29 %
Poco conforme	4	57 %
Nada conforme	1	14 %
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la COTPCH

Elaborado por: Cristian Valverde



Figura 9: Participación de los socios

Fuente: Tabla 5

Elaborado por: Cristian Valverde

Interpretación:

El 57% de los socios se encuentran poco conformes con el nivel de participación que tienen al momento de su participación en la COTPCH, demostrando que no siempre se toma en cuenta la opinión de todos los directivos al momento de la toma de decisiones sean estas importantes o no, el 43% de los directivos se encuentran conformes con su nivel de participación.

3. ¿Considera Usted que la coordinación de las actividades que cumple la COTPCH es?

Tabla 8: Coordinación de actividades

	Encuestados	Porcentaje
Muy Bueno	0	0 %
Bueno	2	29%
Regular	5	71%
Malo	0	0 %
Total	7	100

Fuente: Encuesta aplicada en la COTPCH

Elaborado por: Cristian Valverde



Figura 10: Coordinación de actividades

Fuente: Tabla 6

Elaborado por: Cristian Valverde

Interpretación:

El 71% de los directivos encuestados consideran que la coordinación de actividades que existe en la COTPCH es regular, y tan solo un 29% de los directivos encuestados consideran que la coordinación de actividades es buena, dando a notar que al no existir coordinación existen pérdidas especialmente en el tiempo y en los recursos empleados para dichas actividades.

4. ¿Considera Usted que la gestión actual de la COTPCH tiene carácter participativo para todos sus socios?

Tabla 9: Gestión participativa

	Encuestados	Porcentaje
Siempre	0	0 %
Casi siempre	2	29 %
Pocas veces	3	42%
Nunca	2	29 %
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la COTPCH

Elaborado por: Cristian Valverde



Figura 11: Gestión participativa

Fuente: Tabla 7

Elaborado por: Cristian Valverde

Interpretación:

El 29% de los directivos de la COTPCH considera que la gestión casi siempre es participativa, el otro 42% de los directivos considera que la gestión pocas veces es participativa, y el 29% restante de los directivos afirma que la gestión actual nunca es participativa.

5. ¿Los temas tratados en las reuniones de la COTPCH corresponden a sugerencias producto de la participación de los socios?:

Tabla 10: Participación en los temas tratados

	Encuestados	Porcentaje
Siempre	0	0 %
Casi siempre	2	29%
Pocas veces	4	57%
Nunca	1	14%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la COTPCH

Elaborado por: Cristian Valverde



Figura 12: Participación en los temas tratados

Fuente: Tabla 8

Elaborado por: Cristian Valverde

Interpretación:

El 29% de los representantes de la COTPCH piensa que para los temas tratados en las reuniones casi siempre se toma en cuenta su opinión, el 57% considera que pocas veces su opinión es tomada en cuenta y el 14% restante considera que nunca toman en cuenta su opinión.

6. ¿Los eventos que realiza la COTPCH son producto de la opinión de los socios?

Tabla 11: Eventos realizados

	Encuestados	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	3	43%
Pocas veces	3	43%
nunca	1	14%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la COTPCH

Elaborado por: Cristian Valverde



Figura 13: Eventos realizados

Fuente: Tabla 9

Elaborado por: Cristian Valverde

Interpretación:

El 43% de los directivos encuestados considera que los eventos casi siempre son producto de la opinión de los socios, el 43% de los directivos afirma que pocas veces su opinión es tomada en cuenta y el 14% restante considera que su opinión nunca es tomada en cuenta.

7. ¿Conoce usted cuál es la misión de la COTPCH?

Tabla 12: Misión

	Encuestados	Porcentaje
SI	1	14%
NO	6	86%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la COTPCH
Elaborado por: Cristian Valverde

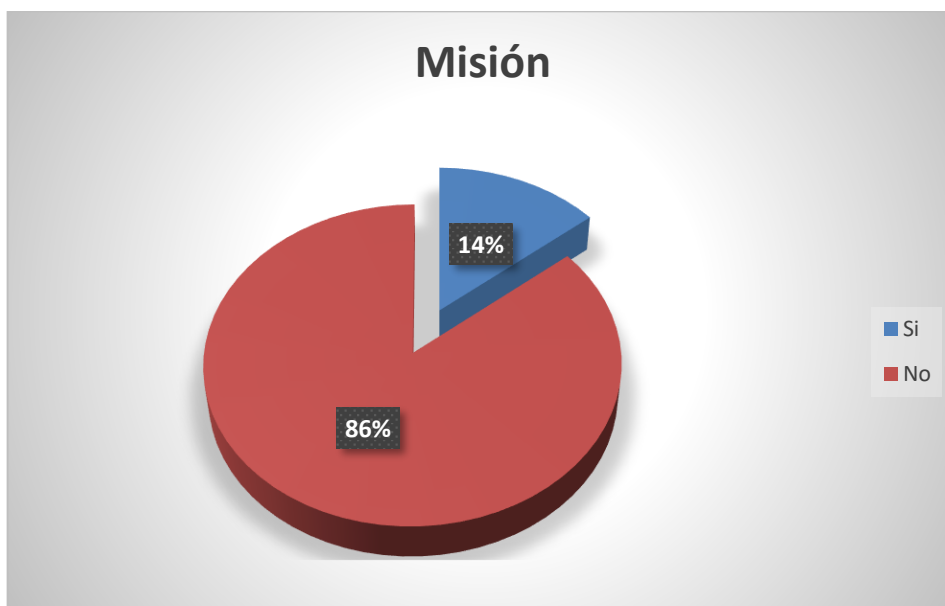


Figura 14: Misión

Fuente: Tabla 10

Elaborado por: Cristian Valverde

Interpretación:

El 86% de los directivos no conoce la misión de la COTPCH y tan solo uno de los directivos que corresponde al 14% de la directiva tiene conocimiento de ésta; considerando que la misión es la razón de ser de una empresa, entonces se puede decir que los directivos no tienen muy claro la razón por la cual fue creada la Cámara, ni todo lo que esta implica.

¿Si su respuesta es “SI”, cuál sería el porcentaje de cumplimiento?

Tabla 13: Cumplimiento de la misión

	Encuestados	Porcentaje
>75%	0	0%
75% - 50%	0	0%
50% - 25%	1	100%
<25%	0	0%
Total	1	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la COTPCH

Elaborado por: Cristian Valverde



Figura 15: Cumplimiento de la misión

Fuente: Tabla 8

Elaborado por: Cristian Valverde

Interpretación:

De todos los directivos encuestados sólo uno conoce la misión de la COTPCH y éste afirma que el cumplimiento de dicha misión esta entre el 50% y el 25%, lo cual no es favorable para la empresa, puesto que, no se está dando cumplimiento a la razón de ser de la entidad.

8. ¿Conoce usted cuál es la visión de la COTPCH?

Tabla 14: Visión

	Encuestados	Porcentaje
SI	1	14%
NO	6	86%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la COTPCH

Elaborado por: Cristian Valverde

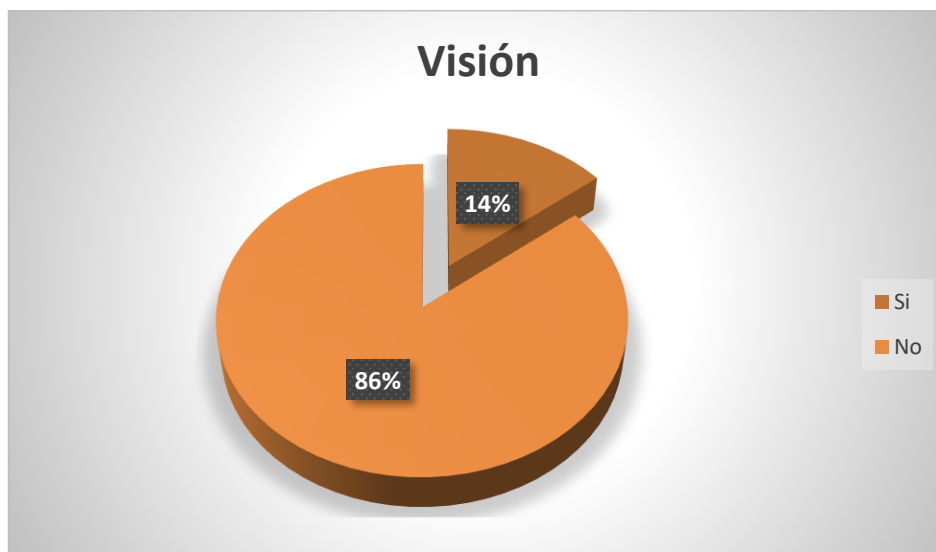


Figura 16: Visión

Fuente: Tabla 8

Elaborado por: Cristian Valverde

Interpretación:

El 86% de los directivos no conocen la visión de la COTPCH y tan solo uno de los directivos que corresponde al 14% de la directiva tiene conocimiento de la visión; considerando que la visión ha sido creada para ayudar a los miembros de la organización a proyectarse un buen porvenir, este resultado no es positivo.

¿Si su respuesta es “SI”, cuál sería el porcentaje de cumplimiento?

Tabla 15: Cumplimiento de la visión

	Encuestados	Porcentaje
>75%	0	0%
75% - 50%	0	0%
50% - 25%	1	100%
<25%	0	0%
Total	1	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la COTPCH

Elaborado por: Cristian Valverde



Figura 17: Cumplimiento de la visión

Fuente: Tabla 8

Elaborado por: Cristian Valverde

Interpretación:

De todos los directivos encuestados sólo uno conoce la visión de la COTPCH y éste afirma que el cumplimiento de dicha visión comprende al 50% y 25%; lo cual no es favorable para la empresa, puesto que, la Cámara se encuentra a siegas si saber a dónde llegar ni que pretende ser.

9. ¿Conoce Usted cuáles son los objetivos de la COTPCH?

Tabla 16: Objetivos

	Encuestados	Porcentaje
SI	1	14%
NO	6	86%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la COTPCH

Elaborado por: Cristian Valverde



Figura 18: *Objetivos*

Fuente: Tabla 14

Elaborado por: Cristian Valverde

Interpretación:

El 86% de los directivos no conocen los objetivos de la COTPCH y tan sólo uno de los directivos que corresponde al 14% de la directiva tiene conocimiento de los objetivos; por ende, no tienen conocimiento de los resultados que la empresa pretende alcanzar.

¿Si su respuesta es “SI”, cuál sería el porcentaje de cumplimiento?

Tabla 17: Cumplimiento de los objetivos

	Encuestados	Porcentaje
>75%	0	0%
75% - 50%	0	0%
50% - 25%	1	100%
<25%	0	0%
Total	1	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la COTPCH

Elaborado por: Cristian Valverde



Figura 19: Cumplimiento de los objetivos

Fuente: Tabla 15

Elaborado por: Cristian Valverde

Interpretación:

De todos los directivos encuestados sólo uno conoce los objetivos de la COTPCH y éste afirma que el cumplimiento de los objetivos corresponde al 50% y 25%, lo cual no es favorable para la Cámara puesto que, no se están alcanzando los objetivos institucionales.

10. ¿Cómo calificaría Usted el trabajo en equipo realizado por los directivos de la COTPCH?

Tabla 18: Trabajo en equipo

	Encuestados	Porcentaje
Muy Bueno	0	0%
Bueno	3	43%
Regular	4	57%
Malo	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la COTPCH

Elaborado por: Cristian Valverde



Figura 20: Trabajo en equipo

Fuente. Tabla 16

Elaborado por: Cristian Valverde

Interpretación:

El 43% de los directivos de la COTPCH afirma que el trabajo que se ha venido realizando en equipo es bueno; mientras que, el 57% restante considera que el trabajo en equipo se viene dando de manera regular.

11. ¿La motivación recibida tiene como efecto la conexión de los directivos y socios hacia la entidad?

Tabla 19: Motivación recibida

	Encuestados	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	3	43%
Pocas veces	4	57%
Nunca	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la COTPCH

Elaborado por: Cristian Valverde

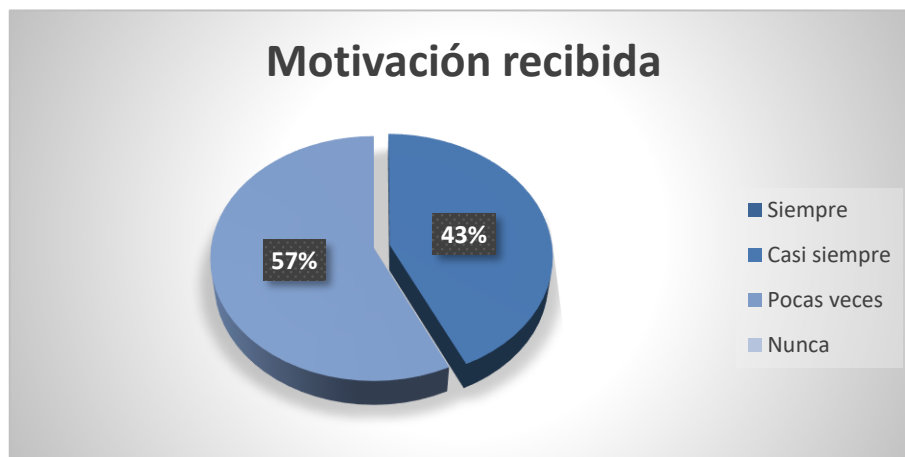


Figura 21: Motivación recibida

Fuente: Tabla 17

Elaborado por: Cristian Valverde

Interpretación:

Según las encuestas realizadas el 57% de los directivos considera que la motivación que reciben tanto directivos como socios tiene como resultado una conexión con la entidad, mientras que el 43% considera que esto ocurre pocas veces, dando a notar que en la institución se busca motivar tanto a socios como a directivos para que se familiaricen y se comprometan con la entidad, pero esta motivación no siempre tiene el efecto esperado.

12. ¿Según su consideración, el nivel de involucramiento por parte de los directivos y/o representantes de la Cámara para la consecución de los objetivos es?

Tabla 20: Nivel de involucramiento

	Encuestados	Porcentaje
Muy Bueno	0	0%
Bueno	2	29%
Regular	5	71%
Malo	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la COTPCH

Elaborado por: Cristian Valverde

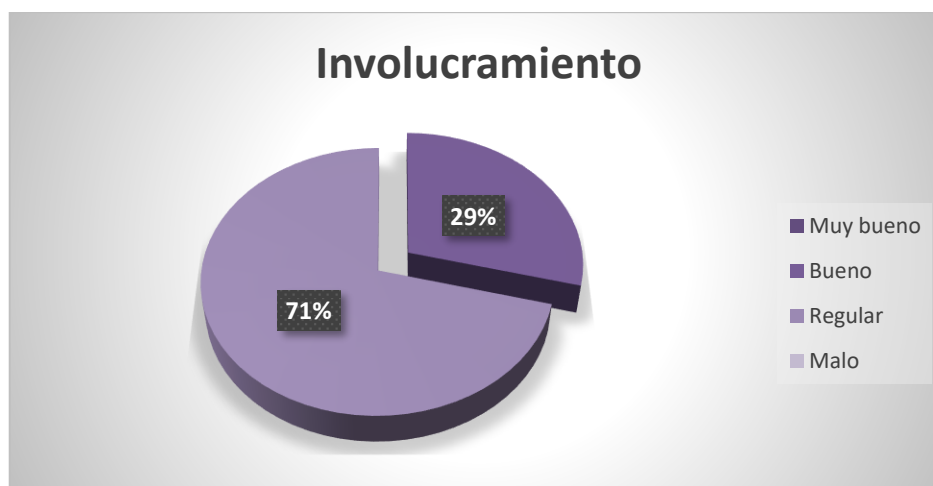


Figura 22: Involucramiento

Fuente: Tabla 18

Elaborado por: Cristian Valverde

Interpretación:

El 29% de los directivos de la COTPCH considera que el involucramiento de los representantes de la Cámara es bueno y el 71% considera que el involucramiento es regular, demostrando la necesidad de mayor participación.

13. ¿El nivel de interés y compromiso por parte de la sociedad (Gobierno, personas naturales) para el crecimiento de la COTPCH es?

Tabla 21: Compromiso de la sociedad

	Encuestados	Porcentaje
Muy Bueno	0	0%
Bueno	2	29%
Regular	3	42%
Malo	2	29%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la COTPCH
Elaborado por: Cristian Valverde



Figura 23: Compromiso de la sociedad
Fuente: Tabla 19
Elaborado por: Cristian Valverde

Interpretación:

El 29% de la directiva considera que el nivel de interés por parte de la sociedad es bueno, el 42% afirma que es regular y el otro 29% considera que es malo, dando a notar el desinterés que existe por parte de la sociedad.

TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS SOCIOS DE LA COTPCH.

Tabla 22: Género socios

	Encuestados	Porcentaje
Femenino	3	2%
Masculino	193	98%
Total	196	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la COTPCH

Elaborado por: Cristian Valverde



Figura 24: Género socios

Fuente: Tabla 20

Elaborado por: Cristian Valverde

Interpretación:

En cuanto al género podemos notar claramente que existe una supremacía masculina con un 98% de hombres agremiados a la COTPCH y tan sólo un 2% de los miembros pertenece al género femenino. Estos valores son lógicos debido a que en nuestra sociedad el transporte pesado es un trabajo que por sus características usualmente se lo deja a los hombres.

Tabla 23: Edad socios

	Encuestados	Porcentaje
18-30	12	6%
31-40	35	18%
41-50	69	35%
>50	81	41%
Total	196	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la COTPCH
Elaborado por: Cristian Valverde



Figura 25: Edad socios

Fuente: Tabla 21

Elaborado por: Cristian Valverde

Interpretación:

Según las encuestas realizadas el 6% de socios son personas que se encuentran entre los 18 y 30 años, el 18% son personas entre los 31 y 40 años de edad, el 35% de socios están en la edad de 41 a 50 años de edad y un 41% son mayores de 50 años de edad. Se puede decir que en su mayoría, los socios de la COTPCH son personas con muchos años de experiencia que conocen del transporte pesado y que han hecho de éste, su sustento de vida.

1. ¿En cuanto al diseño de los servicios que oferta la COTPCH Usted los calificaría cómo?

Tabla 24: Diseño de los servicios

	Encuestados	Porcentaje
Muy buenos	0	0%
Buenos	80	41%
Regulares	108	55%
Malos	8	4%
Total	196	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la COTPCH

Elaborado por: Cristian Valverde



Figura 26: Diseño de los servicios

Fuente: Tabla 22

Elaborado por: Cristian Valverde

Interpretación:

El 41% de los socios encuestados considera que efectivamente los servicios que oferta la COTPCH son buenos y que han sido creados conforme a sus necesidades, mientras que el 55% de los socios considera que son regulares y un 4% los califica como malos, por ende, se puede decir que la satisfacción existente en los servicios no es buena.

2. ¿La estructura de la COTPCH tiene un diseño participativo, conforme a las necesidades de los socios?

Tabla 25: Diagrama estructural

	Encuestados	Porcentaje
Muy bueno	5	2%
Bueno	72	37%
Regular	119	61%%
Malo	0	0%
Total	196	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la COTPCH

Elaborado por: Cristian Valverde

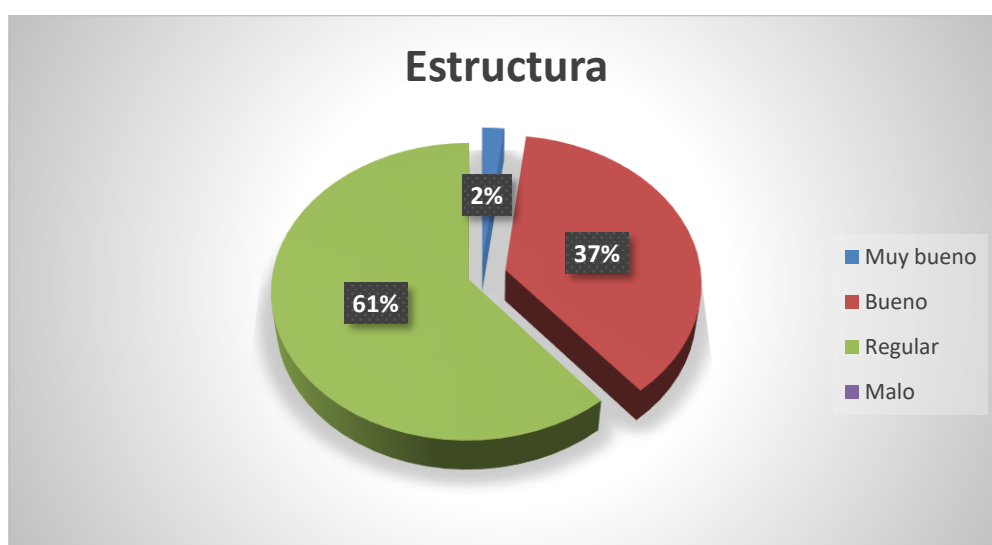


Figura 27 Diagrama estructural

Fuente: Tabla 23

Elaborado por: Cristian Valverde

Interpretación:

El 2% de los socios encuestados considera que la estructura de la COTPCH es muy buena y tiene un diseño participativo, el 31% de los socios afirma que la estructura es buena y el 61% considera que este diseño es regular.

3. ¿En la COTPCH se crea un ambiente de confianza que beneficie el trabajo en equipo, la igualdad y la equidad?

Tabla 26: Ambiente de confianza

	Encuestados	Porcentaje
Siempre	4	2%
Casi siempre	78	40%
Pocas veces	109	56%
Nunca	5	2%
Total	196	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la COTPCH

Elaborado por: Cristian Valverde



Figura 28: Ambiente de confianza

Fuente: Tabla 25

Elaborado por: Cristian Valverde

Interpretación:

El 2% de los socios encuestados considera que internamente en la COTPCH siempre existe un ambiente de confianza que beneficia el trabajo en equipo, la igualdad y la equidad, el 40% de los socios considera que casi siempre existe un ambiente favorable, el 56% de las personas piensa que pocas veces existe dicho ambiente de confianza y un 2% de las personas considera que no existe un ambiente de confianza que favorezca el trabajo en equipo, la igualdad y la equidad.

4. ¿Está conforme con el valor que se paga por concepto de inscripción y mensualidades?

Tabla 27: Pago por inscripción

	Encuestados	Porcentaje
Muy conforme	3	1%
Conforme	57	29%
Poco conforme	101	52%
Nada conforme	35	18%
Total	196	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la COTPCH

Elaborado por: Cristian Valverde

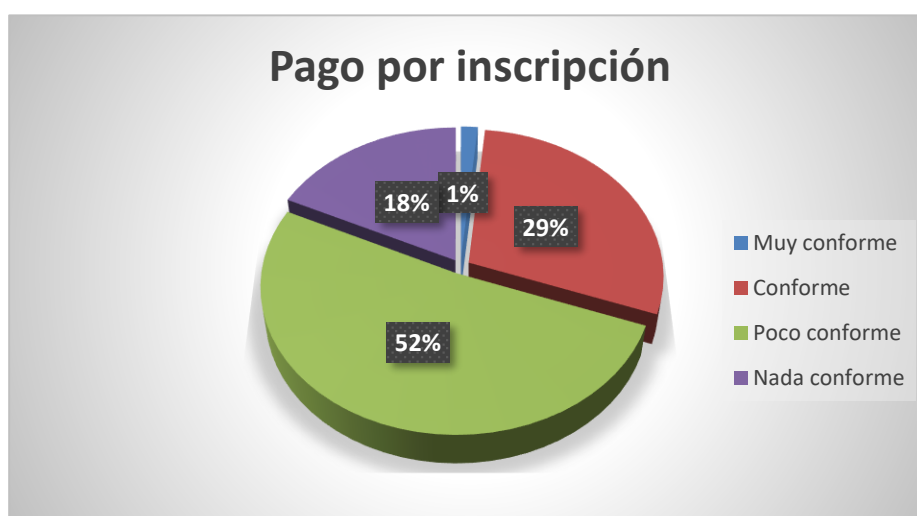


Figura 29: Pago por inscripción

Fuente: Tabla 26

Elaborado por: Cristian Valverde

Interpretación:

El 1% de los socios está muy conforme con el valor de la inscripción y las mensualidades, el 29% de los socios se encuentra conforme con el pago, el 52% de los socios se encuentra poco conforme con dicho valor económico y un 18% está inconforme con el valor que pagan.

5. ¿Tiene Usted conocimiento del manejo de los recursos económicos de la COTPCH y del destino de los fondos recaudados?:

Tabla 28: Manejo de recursos

	Encuestados	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	81	41%
Pocas veces	92	47%
Nunca	23	12%
Total	196	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la COTPCH
Elaborado por: Cristian Valverde



Figura 30: Manejo de recursos
Fuente: Tabla 27
Elaborado por: Cristian Valverde

Interpretación:

El 41% de los individuos casi siempre tiene conocimiento del manejo de los recursos económicos, el 47% de los socios afirma que en pocas ocasiones se tiene conocimiento del destino de los recursos y el 12% de los socios encuestados considera que nunca se tienen la información del manejo económico. La información que se brinda a los miembros de la Cámara sobre el destino de los fondos es insuficiente, lo cual podría afectar la credibilidad de la institución, así como, el apoyo que recibe.

6. ¿Qué tan conforme esta con el trabajo que ha venido realizando la COTPCH hasta el día de hoy?:

Tabla 29: Conformidad con el trabajo

	Encuestados	Porcentaje
Muy conforme	5	3%
Conforme	74	38%
Poco conforme	81	41%%
Nada conforme	36	18%
Total	196	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la COTPCH

Elaborado por: Cristian Valverde

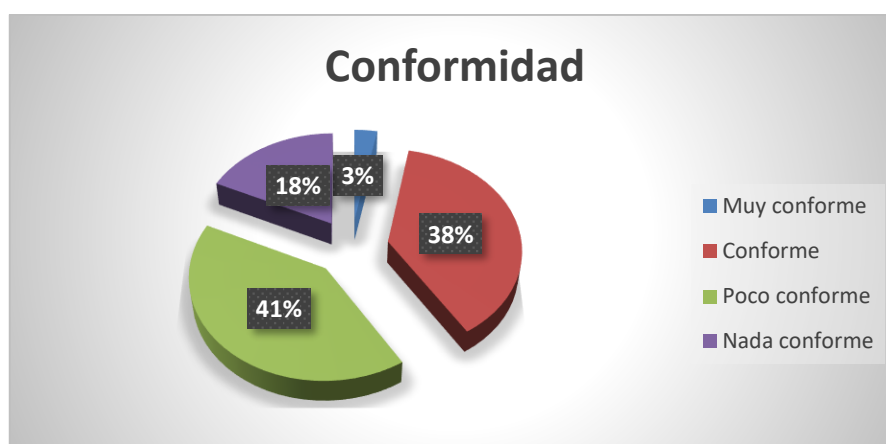


Figura 31: Conformidad con el trabajo

Fuente: Tabla 28

Elaborado por: Cristian Valverde

Interpretación:

El 3% de los socios encuestados se encuentra muy conforme con el trabajo que se ha venido realizando en la COTPCH, el 38% de los socios está conforme con el trabajo; el 41% se encuentra poco conforme y el 18% está inconforme con el trabajo realizado por la Cámara. Esto muestra que se ha venido realizando un trabajo poco aceptable por parte de la empresa.

7. ¿Recomendaría a sus compañeros transportistas que se integren a la COTPCH?:

Tabla 30: Recomendaciones hacia otros transportistas

	Encuestados	Porcentaje
Si	91	46%
No	105	54%
Total	196	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la COTPCH

Elaborado por: Cristian Valverde



Figura 32: Recomendaciones

Fuente: Tabla 29

Elaborado por: Cristian Valverde

Interpretación:

Al preguntar si existiría o no una recomendación por parte de los socios se obtuvo los siguientes resultados: el 46% de los socios respondieron que Si recomendaría a la COTPCH, mientras que el 54% respondió que No.

3.6. RESUMEN DE RESULTADOS

Tabla 31: Tabulación de encuestas

PREGUNTAS	RESPUESTAS				TOTAL
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	
VARIABLE INDEPENDIENTE					
1. ¿El tiempo de respuesta para las solicitudes y trámites de los socios de la COTPCH es?	0	1	5	1	7
2. ¿Está conforme con el nivel de participación que posee al momento de la toma de decisiones en la COTPCH?	0	2	4	1	7
3. ¿Considera Usted que la coordinación de las actividades que cumple la COTPCH es?	0	2	5	0	7
4. ¿Considera Usted que Gestión actual de la COTPCH tiene carácter participativo para todos sus socios?	0	2	3	2	7
5. ¿Los temas tratados en las reuniones de la COTPCH corresponden a sugerencias producto de la participación de los socios?	0	2	4	1	7
6. ¿Los eventos que realiza la COTPCH son producto de la opinión de los socios?	0	3	3	1	7
7. ¿Porcentaje de cumplimiento de la misión?	0	0	1	0	1
8. ¿Porcentaje de cumplimiento de la visión?	0	0	1	0	1
9. ¿Porcentaje de cumplimiento de los objetivos?	0	0	1	0	1
10. ¿Cómo calificaría Usted el trabajo en equipo realizado por los directivos de la COTPCH?	0	3	4	0	7
11. ¿La motivación recibida tiene como efecto la conexión de los directivos y socios hacia la entidad?	0	3	4	0	7
12. ¿Según su consideración, el nivel de involucramiento por parte de los directivos y representantes de la Cámara para la consecución de los objetivos es?	0	2	5	0	7
13. ¿El nivel de interés y compromiso por parte de la sociedad (Gobierno, personas naturales) para el crecimiento de la COTPCH es?	0	2	3	2	7
Total Variable Independiente	0	22	43	8	73

Fuente: Encuesta aplicada en la COTPCH

Elaborado por: Cristian Valverde

PREGUNTAS	RESPUESTAS				
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	TOTAL
VARIABLE DEPENDIENTE					
1. ¿En cuanto al diseño de los servicios que oferta la COTPCH Usted los calificaría cómo?	0	80	108	8	196
2. ¿La estructura de la COTPCH tiene un diseño participativo, conforme a las necesidades de los socios?	5	72	119	0	196
3. ¿En la COTPCH se crea un ambiente de confianza que beneficie el trabajo en equipo, la igualdad y la equidad?	4	78	109	5	196
4. ¿Está conforme con el valor que se paga por concepto de inscripción y mensualidades?	3	57	101	35	196
5. ¿Tiene Usted conocimiento del manejo de los recursos económicos de la COTPCH y del destino de los fondos recaudados?	0	81	92	23	196
6. ¿Qué tan conforme esta con el trabajo que ha venido realizando la COTPCH hasta el día de hoy?	5	74	81	36	196
Total Variable Dependiente	17	442	610	107	1176
TOTAL	17	464	653	115	1249

Fuente: Encuesta aplicada en la COTPCH

Elaborado por: Cristian Valverde

En resume los involucrados afirman que la creación de un modelo de gestión se debe llevar acabo, ya que todos los socios no se encuentran 100% satisfechos con la calidad de los servicios que actualmente oferta la Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo; un modelo de gestión podría dar la pauta para mejorar las áreas funcionales de la empresa, su imagen institucional, los procesos internos, entre otros, beneficiando directamente a todos y cada uno de los socios y directivos de la institución.

3.7. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Con el objeto de comprobar la hipótesis establecida en la presente investigación se ha utilizado la prueba estadística del Chi-cuadrado, este método ayuda a determinar si las dos variables están relacionadas o no y permite la aceptación o rechazo de la hipótesis que se relata en el estudio.

Para la verificación de la hipótesis es necesario aplicar los siguientes pasos:

3.7.1. Formulación de las hipótesis

- **Hipótesis Nula (H_0):** “El diseño de un Modelo de Gestión no servirá de referencia para mejorar la calidad de los servicios de la Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo (COTPCH)”.
- **Hipótesis de Trabajo (H_1):** “El diseño de un Modelo de Gestión servirá de referencia para mejorar la calidad de los servicios de la Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo (COTPCH)”.

3.7.2. Matriz de contingencia

Los datos utilizados en esta tabla han sido obtenidos de la tabulación de las encuestas.

Tabla 32: Matriz de Contingencia

RESPUESTAS (x) VARIABLES (y)	Bueno	Muy bueno	Regular	Malo	TOTAL
Independiente	0	22	43	8	73
Dependiente	17	442	610	107	1176
TOTAL	17	464	653	115	1249

Fuente: Tabla 29

Elaborado por: Cristian Valverde

3.7.3. Cálculo del Grado de Libertad

Para el cálculo de los grados de libertad se aplicará la siguiente fórmula:

$$gl = (K - 1)(L - 1)$$

Dónde:

K: Representa el número de columnas que tiene la tabla de contingencia.

L: Representa el número de filas que tiene la tabla de contingencia.

Con estos cálculos hacemos la siguiente operación:

$$gl = (4 - 1)(2 - 1)$$

$$gl = (3)(1)$$

$$gl = 3$$

3.7.4. Hallar la frecuencia esperada (E)

En este punto es necesario aplicar la siguiente fórmula:

$$E = \frac{TF * TC}{TG}$$

En donde:

E= Frecuencia esperada

TF= Total de cada fila

TC= Total de cada columna

TG= Total general

$$E1 = \frac{73 * 17}{1249} = 1$$

$$E2 = \frac{73 * 464}{1249} = 27,11$$

$$E3 = \frac{73 * 653}{1249} = 38,16$$

$$E4 = \frac{73 * 115}{1249} = 6,72$$

$$E5 = \frac{1176 * 17}{1249} = 16$$

$$E6 = \frac{1176 * 464}{1249} = 436,88$$

$$E7 = \frac{1176 * 653}{1249} = 614,83$$

$$E8 = \frac{1176 * 115}{1249} = 108,27$$

3.7.5. Hallar el Chi-cuadrado

La fórmula es la siguiente:

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

En donde:

X^2C = Chi-cuadrado

\sum = Sumatoria

O= Frecuencia observada

E= Frecuencia esperada

Tabla 33: Chi cuadrado

CASILLA (X, Y)	fo	fe	fo-fe	(fo-fe)^2	((fo-fe)^2)/fe
Muy bueno VI	0	1	-1	1	1
Bueno VI	22	27,11	-5,11	26,11	0,96
Regula VI	43	38,16	4,84	23,42	0,61
Malo VI	8	6,72	1,28	1,63	0,24
Muy bueno VD	17	16	1	1	0,06
Bueno VD	442	436,88	5,12	26,21	0,06
Regula VD	610	614,83	-4,83	23,32	0,04
Malo VD	115	108,27	6,73	45,29	0,42
Total					3,39

Fuente: Tabla 30

Elaborado por: Cristian Valverde

DISTRIBUCION DE χ^2

Grados de libertad	Probabilidad											
	0,95	0,90	0,80	0,70	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,01	0,001	
1	0,004	0,02	0,06	0,15	0,46	1,07	1,64	2,71	3,84	6,64	10,83	
2	0,10	0,21	0,45	0,71	1,39	2,41	3,22	4,60	5,99	9,21	13,82	
3	0,35	0,58	1,01	1,42	2,37	3,66	4,64	6,25	7,82	11,34	16,27	
4	0,71	1,06	1,65	2,20	3,36	4,88	5,99	7,78	9,49	13,28	18,47	
5	1,14	1,61	2,34	3,00	4,35	6,06	7,29	9,24	11,07	15,09	20,52	
6	1,63	2,20	3,07	3,83	5,35	7,23	8,56	10,64	12,59	16,81	22,46	
7	2,17	2,83	3,82	4,67	6,35	8,38	9,80	12,02	14,07	18,48	24,32	
8	2,73	3,49	4,59	5,53	7,34	9,52	11,03	13,36	15,51	20,09	26,12	
9	3,32	4,17	5,38	6,39	8,34	10,66	12,24	14,68	16,92	21,67	27,88	
10	3,94	4,86	6,18	7,27	9,34	11,78	13,44	15,99	18,31	23,21	29,59	
	No significativo								Significativo			

Figura 33: Valores críticos chi cuadrada

Fuente: <http://es.slideshare.net/Gego89/prueba-de-chi-cuadrado-y-pruebas-no-paraetricas>

Elaborado por: Miryam Alvares

3.7.6. Decisión

La sumatoria total del chi cuadrado es **3,39**; seguidamente se recurre a la tabla de valores críticos de chi cuadrado y se ubica el valor que se encuentra en la interacción de la fila que corresponde a los 3 grados de libertad y de la columna que corresponde al nivel de confianza de 0,05 para una prueba bilateral. En este caso, el valor hallado en la tabla de valores críticos es **7,82** tal como se puede ver en la figura 33.

$$3,39 < 7,82$$

El valor encontrado (3,39) es menor que el valor que aparece en la tabla (7,82); se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula que sostiene: “El diseño de un Modelo de Gestión no servirá de referencia para mejorar la calidad de los servicios de la Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo (COTPCH)”; y se acepta: “El diseño de un Modelo de Gestión servirá de referencia para mejorar la calidad de los servicios de la Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo (COTPCH)”.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. TÍTULO

MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE LA CÁMARA DE OPERADORAS DE TRANSPORTE PESADO DE CHIMBORAZO (COTPCH).

4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1. Introducción al modelo de gestión

En la actualidad las empresas tanto públicas como privadas han entendido la importancia de manejarse a través de un modelo de gestión que le permita a la organización aprovechar el conocimiento existente en el mercado sobre las prácticas recomendadas en el área de servicios, minimizando así, los errores que surgen durante la experimentación. Un modelo hace referencia al arquetipo, que por sus características es ideal para ser imitado y reproducido.

4.2.2. Estudio de la organización

Antecedentes históricos

En los primeros días del mes de Abril del año dos mil trece por iniciativa del señor Ángel Raúl Avalos Sánchez, Presidente de la Compañía de Transporte Pesado AVEPA S.A., en vista de la escasez de trabajo en la Provincia y la necesidad de organizar al sector del transporte jurídicamente, procedió a convocar a las Compañías con domicilio en la Provincia de Chimborazo.

Por reiteradas ocasiones se reunieron en el Auditorium del H. Consejo Provincial, con la finalidad de conformar un ente organizado legalmente, cuyo único objetivo sea el de

aglutinar a todas las Operadoras de Transporte de Carga Pesada sean éstas Compañías o Cooperativas legalmente constituidas.

Luego de varias reuniones previas se convocó para el día sábado, 3 de agosto de 2013 a las Operadoras para una reunión en la cual con el número de asistentes se proceda a constituir la **CÁMARA DE OPERADORAS DE TRANSPORTE PESADO DE CHIMBORAZO**, con domicilio en la ciudad de Riobamba, reunión a la que asistieron 10 Compañías; fecha en la cual se procedió a redactar la primera acta de constitución y a elegir el Directorio Provisional, el mismo que quedó conformado de la siguiente manera:

Tabla 34: Directorio de la COTPCH

CARGO QUE OCUPA	NOMBRE Y EMPRESA A LA QUE REPRESENTA
Presidente	Ángel Avalos Sánchez PRESIDENTE DE AVEPA S.A.
Vicepresidente	Víctor Gaybor GERENTE DE SULTANA S.A.
Tesorero	Alfonso Flores GERENTE DE RUTAS CHIMBORACENSES S.A.
Secretaria	Elva Valverde GERENTE DE TRANSCONSAVAL CIA. LTDA.
Primer vocal	Hugo Vinicio Díaz GERENTE DE DÍAZ TRUCKS S.A.
Segundo vocal	Iván Quisiguiña GERENTE DE TRANS QUISIGUIÑA CIA. LTDA
Tercer vocal	Néstor Zuñiga NÉSTOR ZUÑIGA TRANSPORTES Y SERVICIOS S.A

Fuente: COTPCH

Elaborado por: Cristian Valverde

Para cumplir con las disposiciones de orden legal previa a la obtención de la personería jurídica se convocó a dos Asambleas posteriores, las mismas que se efectuaron los días 17 y el 24 de agosto del 2013. Luego de los trámites correspondientes ante el Ministerio

de Obras Públicas y Transporte Terrestre, y Ferroviario, mediante Acuerdo Ministerial Nro. 018, de fecha 8 de Mayo del 2014 emitido por la Ing. Paola Carvajal Ayala, **MINISTRA DE TRANSPORTE Y OBRAS PUBLICAS**, se obtuvo la Personería Jurídica de la **CÁMARA DE OPERADORAS DE TRANSPORTE PESADO DE CHIMBORAZO**, empezando su funcionamiento a partir de esta fecha en sus oficinas ubicadas en las calles España y 10 de Agosto, en el ex Consejo Provincial de Chimborazo, lugar donde se ofrece un servicio de información, capacitación, asesoramiento.

4.2.3. Direccionamiento Estratégico

Tabla 35: Identificación de la Empresa

RAZÓN SOCIAL	CÁMARA DE OPERADORAS DE TRANSPORTE PESADO DE CHIMBORAZO COTPCH
TIPO DE EMPRESA	Sin fines de lucro
SECTOR EMPRESARIAL	Transporte
REPRESENTANTE LEGAL	Avalos Sánchez Ángel Raúl
DIRECCIÓN	España y Ayacucho
TELÉFONO	032 946090
E-MAIL	camaratransporte_ch@hotmail.com
LOGOTIPO	<p>COTPCH</p>  <p>Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo</p>

Fuente: COTPCH

Elaborado por: Cristian Valverde

4.2.4. Organización de la Empresa

Para el cumplimiento de sus funciones la COTPCH está integrada por los siguientes niveles: Directivo, Ejecutivo, Operativo y Asesor; la responsabilidad y autoridad jerárquica se determina en la siguiente estructura:

Organigrama Estructural COTPCH

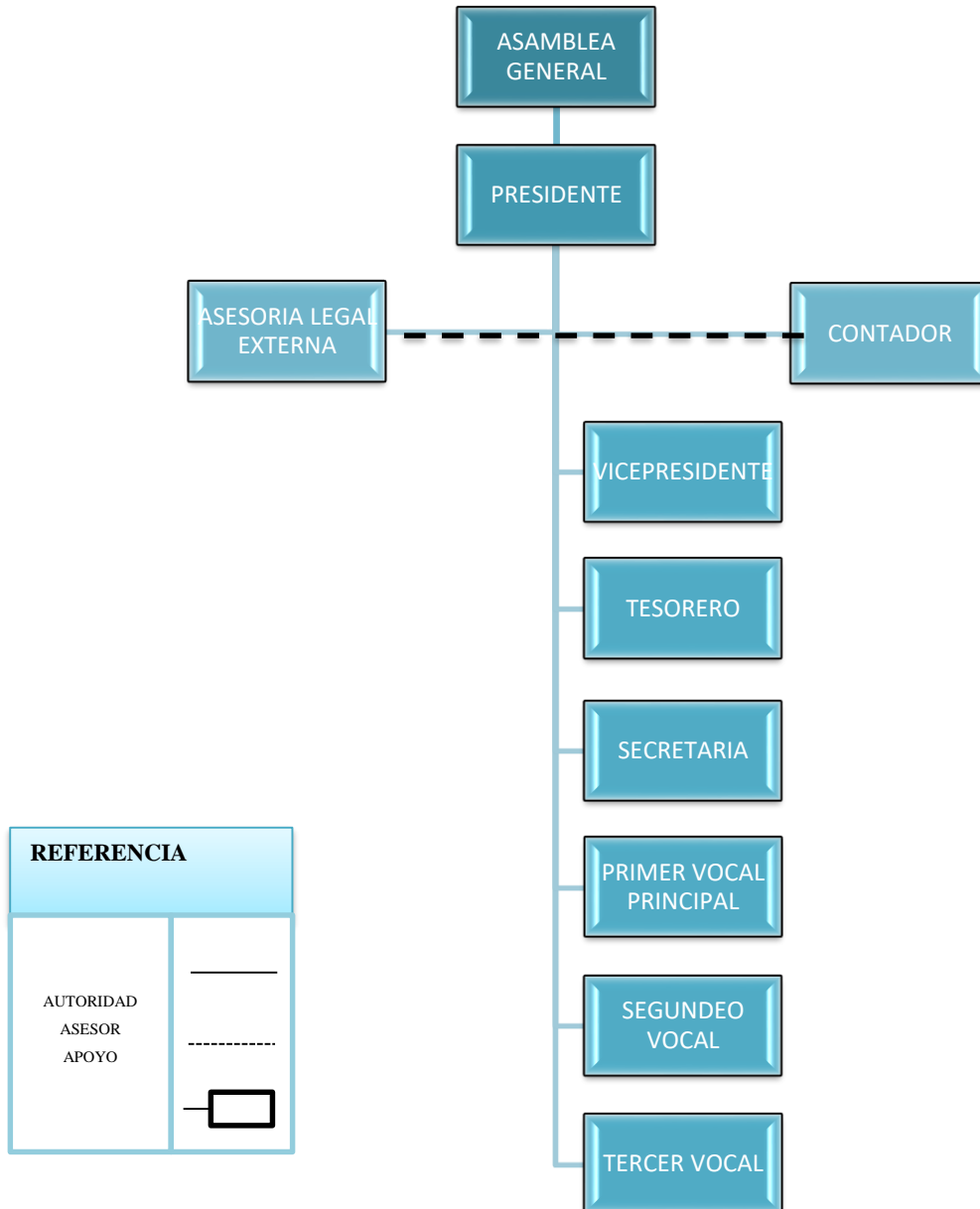


Figura 34: Diagrama estructural
Elaborado por: Cristian Valverde

4.2.5. Direccionamiento estratégico de la COTPCH

Misión

Después de analizar la misión de la Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo, se ha propuesto una nueva misión que refleje con mayor detalle que es la Cámara, para lo cual se realizó la siguiente matriz:

Tabla 36: Misión

COMPONENTES	PREGUNTAS A RESOLVER		DECLARACIÓN DE LA MISIÓN
	PREGUNTA	RESPUESTA	
IDENTIDAD	¿Quiénes somos?	Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo.	“La Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo es una corporación sin fines de lucro que busca defender y representar los derechos e intereses de las operadoras chimboracenses mediante la implementación coordinada de políticas públicas de organización, regulación y control del transporte terrestre de carga pesada”.
PROPÓSITO	¿Para qué existimos?	Defender y representar los derechos e intereses de las operadoras asociadas ante los organismos públicos y privados.	
ACCIONES INSTITUCIONALES	¿Qué hacer?	Definir e implementar en coordinación con las funciones del estado ecuatoriano, políticas públicas de organización, regulación y control del transporte terrestre.	
PRODUCTOS	¿Cuáles son los productos más relevantes?	No.	
BENEFICIARIOS DIRECTOS	¿Para quienes trabajamos?	Transportistas chimboracenses.	
PRINCIPIOS	¿Por qué lo hacemos?	Con responsabilidad social.	

Fuente: COTPCH

Elaborado por: Cristian Valverde

Visión

Después de analizar la visión de la Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo, se propone la creación de una nueva visión, la cual refleja con mayor claridad que es lo que pretende alcanzar la empresa en un futuro.

Tabla 37: Visión

COMPONENTES	PREGUNTAS A RESOLVER		DECLARACIÓN DE LA VISIÓN
	PREGUNTA	RESPUESTA	
CARACTERÍSTICAS DE LA ENTIDAD EN RELACIÓN A SU ENTORNO	¿Cómo deseamos que la entidad sea vista?	Como una organización social activa, ágil innovadora que responda con pro actividad a los	“Ser una organización social activa, ágil, innovadora, que responda con pro actividad a los desafíos que se le

		desafíos que se le presenten.	presenten, siendo los representantes de todas y cada una de las operadoras de transporte pesado de la Provincia de Chimborazo al contar con un equipo de trabajo capacitado, dedicado y honesto que trabaja por el beneficio de la Provincia”.
CARACTERÍSTICAS DE SUS PRODUCTOS	¿Cómo esperamos que sea los productos de la empresa?	Benefician a todas y cada una de las operadoras de transporte pesado agremiadas.	
CARACTERÍSTICAS DE LA ENTIDAD EN RELACIÓN A LA ORGANIZACIÓN INTERNA	¿Cuáles son las cualidades de las personas que pertenezcan a la COTPCH?	Dedicación, capacidad, honestidad y trabajo duro.	
BENEFICIARIOS	¿Cuáles son?	Provincia de Chimborazo.	

Fuente: CÁMARA DE OPERADORAS DE TRANSPORTE PESADO DE CHIMBORAZO
Elaborado por: Cristian Valverde

Objetivos

- Mejorar la participación del mercado en un 5%;
- Contar con un modelo de gestión que sirva para la mejora de los servicios; e,
- Incrementar el pack de servicios.

Valores corporativos

- Ética;
- Honestidad y transparencia;
- Compromiso con nuestra misión, ética y socios;
- Equidad con todos y cada uno de los miembros de la Cámara; y,
- Responsabilidad social.

Principios

- Adhesión voluntaria y abierta;
- Gestión democrática por parte de los socios; y,
- Preocupación por la comunidad.

Tabla 38: Análisis Estratégico STEP

AMBIENTE POLÍTICO	AMBIENTE ECONÓMICO
<p>Estabilidad Política</p> <p>Las leyes del Ecuador determinan que la contratación de un servicio de transporte terrestre es exclusiva de la operadoras debidamente autorizadas por el organismo de tránsito competente. Queda prohibida la contratación de servicios de transporte terrestre a personas naturales.</p>	<p>Inscripción</p> <p>Las operadoras que desean pertenecer a la COTPCH deben realizar un pago de inscripción de 200,00 dólares americanos y 50,00 dólares americanos mensuales para la sustentación de la misma.</p>
<p>Control</p> <p>Los organismos de tránsito competentes ejecutaran un control permanente a nivel nacional sobre los establecimientos y personas naturales que contraten o incentiven el uso de servicios de transporte terrestre que no cuenten con los respectivos títulos habilitantes.</p>	<p>Impuestos</p> <p>La Cámara se sujeta a todas las reformas tributarias expedidas por el SRI como por ejemplo: para que el gasto de publicidad y propaganda sea considerado deducible en el impuesto a la renta no debe exceder del 4% de los ingresos totales.</p>
AMBIENTE SOCIAL	AMBIENTE TECNOLÓGICO
<p>Creencias Básicas De La Sociedad</p> <p>El servicio de transporte pesado chimboracense se encuentra desvalorado y menospreciado. Empresas de la misma Provincia prefieren contratar este servicio de una entidad foránea antes que de una entidad chimboracense.</p>	<p>Nuevas Formas De Contratación</p> <p>Las nuevas tecnologías en la comunicación permiten que los procesos de contratación sean más transparentes y legítimos (SERCOP).</p>

Elaborado por: Cristian Valverde

Fuente: CÁMARA DE OPERADORAS DE TRANSPORTE PESADO DE CHIMBORAZO.

Tabla 39: Análisis FODA Estratégico

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1.- Dentro de sus <u>agremiados</u> cuenta con operadoras importantes de la Provincia.</p> <p>F2.- La <u>ubicación geográfica</u> de la COTPCH es privilegiada ya que se encuentra en el centro del país y sus transportistas tienen fácil acceso a los sectores costa, sierra y oriente.</p> <p>F3.- Capacidad de ofrecer servicios aprovechando la <u>economía de escala</u>.</p> <p>F4.- <u>Capacitaciones</u> constantes a sus socios.</p> <p>F5.- Buena <u>imagen</u> a nivel nacional.</p>	<p>O1. – Amplio universo de compañías de transporte pesado que aún no están afiliadas.</p> <p>O2.- Adquirir alianzas estratégicas con otras empresas de renombre.</p> <p>O3.- Reformas legales que beneficien a los transportistas legalizados.</p> <p>O4.- Apoyo gubernamental.</p> <p>O5.- Diversificación en la cartera de servicios.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1.- Ineficiente <u>gestión</u> administrativa.</p> <p>D2.- Ineficacia en el <u>liderazgo</u> y la <u>planificación</u> estratégica.</p> <p>D3.- Bajos niveles de <u>compromiso</u> y <u>desarrollo personal</u>.</p> <p>D4. – Inadecuado manejo de los <u>recursos financieros y materiales</u>.</p> <p>D5. – Deficiente <u>relación</u> con los socios.</p> <p>D6. –<u>Diseño de los servicios</u> no adecuado para los intereses de los socios.</p>	<p>A1.- Cambios en las políticas fiscales, gubernamentales, económicas, laborales, entre otros.</p> <p>A2.- Inexperiencia en comparación con otros gremios nacionales.</p> <p>A3.- Alto índice de informalidad en la Provincia y el país.</p> <p>A4.- Competencia desleal por parte de otras instituciones rivales.</p> <p>A5.- Oferta excesiva y bajos niveles de demanda de transporte pesado.</p>

Elaborado por: Cristian Valverde

Fuente: CÁMARA DE OPERADORAS DE TRANSPORTE PESADO DE CHIMBORAZO

Tabla 40: Resumen del Análisis de Factores Internos (IFAS)

FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS	VALOR	CALIFICACIÓN	CALIF. PONDERADA	COMENTARIO
FORTALEZAS				
F1.- Dentro de sus <u>agremiados</u> cuenta con operadoras importantes de la Provincia.	0,14	3	0,42	La importancia de las operadoras le da mayor relevancia a la Cámara.
F2.- La ubicación geográfica de la COTPCH es privilegiada ya que se encuentra en el centro del país y sus transportistas tienen fácil acceso a los sectores costa, sierra y oriente.	0,06	2	0,12	Los transportistas tienen fácil acceso al sector costa, sierra y oriente.
F3.- Capacidad de ofrecer servicios aprovechando la economía de escala.	0,09	1	0,09	Se podrá reducir ciertos costos al realizar las actividades al por mayor.
F4.- <u>Capacitaciones</u> constantes a sus socios.	0,11	2	0,22	La capacitación constante es importante para mantener la competitividad en el servicio.
F5.- Buena <u>imagen</u> a nivel regional.	0,10	2	0,20	El trabajo que se ha venido realizando es muestra de cumplimiento y arduo trabajo.
Total fortalezas	0,50	-	1,05	
DEBILIDADES				
D1.- Ineficiente gestión administrativa.	0,13	3	0,39	Desconocimiento de técnicas y herramientas de gestión que mejoran la administración, los procesos y la toma de decisiones.
D2.- Ineficacia en el liderazgo y la planificación estratégica.	0,10	2	0,20	El liderazgo impulsa y motiva a todos los miembros de la COTPCH en pos de alcanzar los objetivos.
D3. – Bajos niveles de compromiso y desarrollo personal.	0,09	2	0,18	Las personas no se sienten comprometidas con la institución.
D4. – Inadecuado manejo de los recursos financieros y materiales.	0,06	2	0,12	El manejo de los recursos económicos no es del todo claro, así que no es posible determinar si se están utilizando de manera correcta.
D5. – Mala relación con los socios.	0,07	1	0,07	No existe una buena relación con los socios y ésta es muy importante ya que ellos son la razón de ser de la empresa.
D6. – El diseño de los servicios no es el adecuado para los socios.	0,05	1	0,05	El diseño de los servicios no siempre es el adecuado y podría ser mejorado.
Total debilidades	0,50	-	1,01	
Total fortalezas vs debilidades	1		2,06	

Elaborado por: Cristian Valverde

Fuente: CÁMARA DE OPERADORAS DE TRANSPORTE PESADO DE CHIMBORAZO

Análisis

La calificación ponderada de la matriz de factores internos es de **2,06** calificaciones que se encuentra por debajo de la media (**3**) y demuestra que la COTPCH no está potenciando completamente sus puntos fuertes, y tampoco, reduce los impactos de sus debilidades.

Tabla 41: Resumen del Análisis de Factores Externos (EFAS)

FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS	VALOR	CALIFI- CACIÓN	CALIFIC. PONDERADA	COMENTARIO
OPORTUNIDADES				
O1. – Amplio universo de compañías de transporte pesado que aún no están afiliadas.	0,15	3	0,45	Existen operadoras de transporte pesado que están interesadas en nuestros servicios.
O2.- Adquirir alianzas estratégicas con otras empresas de renombre.	0,10	3	0,30	Empresas nacionales e internacionales que necesiten nuestros servicios.
O3.- Reformas legales que benefician a los transportistas legalizados.	0,10	1	0,10	Las reformas legales que controlan el transporte informal y crean una competencia más justa.
O4.- Apoyo gubernamental.	0,07	2	0,14	El gobierno busca impulsar la matriz productiva del país y el transporte pesado es considerado parte de este.
O5.- Diversificación en la cartera de servicios.	0,08	1	0,08	Se puede ampliar la carta de servicios con capacitaciones, apoyo económico, entre otros.
Total oportunidades	0,50	-	1,07	
AMENAZAS				
A1.- Cambios en las políticas fiscales, gubernamentales, económicas, laborales, entre otros.	0,15	2	0,30	Las políticas siempre están sujetas a cambios y reformas que pueden ser peligrosas para la institución.
A2.- Inexperiencia en	0,07	2	0,14	Asociaciones que están más

comparación con otros gremios nacionales.				tiempo en el mercado, tienen mayor experiencia y credibilidad.
A3.- Alto índice de informalidad en la provincia y el país.	0,09	3	0,27	Necesidad de un mayor control para los transportistas ilegales.
A4.- Competencia desleal por parte de otras instituciones rivales.	0,10	1	0,10	Pese a los esfuerzos del Gobierno por eliminar la corrupción, aún existen personas que se aprovechan de su posición para ganar un beneficio.
A5.- Oferta excesiva y bajos niveles de demanda de transporte pesado.	0,09	2	0,18	A una mayor oferta disminuye la demanda, y también las ganancias que se obtienen con el servicio.
Total amenazas	0,50	-	0,99	
Totales	1	-	2,06	

Elaborado por: Cristian Valverde

Fuente: CÁMARA DE OPERADORAS DE TRANSPORTE PESADO DE CH

Análisis

La calificación ponderada de la matriz de factores externos es de **2,06** lo que refleja que las estrategias de la COTPCH no están capitalizando las oportunidades que se obtienen, ni tampoco están ayudando a evadir las amenazas.

Tabla 42: Matriz FODA de Factores Estratégicos

	FORTALEZA	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	E1.- Al notar que muchas empresas importantes de transporte pesado están agremiadas en la COTPCH y la buena imagen que se ha conseguido a través del tiempo es posible que otras operadoras se motivaran para formar parte de la Cámara	E4.- Al contar con buenos líderes y una buena planificación estratégica se puede ampliar la lista de compañías que integren la COTPCH, puesto que, los transportistas buscan una institución, en la cual, los represente los apoye a nivel

	(F1, F5, O1).	nacional y gubernamental (D2, O1).
	E2.- Acuerdos para realizar el transporte de productos a todos los sectores del país aprovechando nuestra localización preferente (F2, O2).	E5.- Mediante las reformas legales y tributarias se puede tener un mejor manejo de los recursos (D4, O3).
	E3.- Realizar capacitaciones, seminarios y cursos de temas que todo transportista necesita saber y los cuales tendrían un costo preferente para los miembros de la Cámara (F3, F4, O5).	E6.- Mejorar la relación que existe entre los socios con alianzas estratégicas que impulsen el desarrollo personal de las personas (D2, D5, O2).
AMENA- ZAS	E7.- Aprovechar nuestra ubicación preferente para prevalecer a la competencia foránea (F2, A5).	E10- Realizar un modelo de gestión adecuado para la institución que beneficie a la calidad de los servicios prestados y evite los problemas que causa la falta de experiencia (O1, A2).
	E8.- Asesorar a los miembros de la COTPCH en cuanto a la ley y sus obligaciones para evitar sanciones (F3, A1).	E11.- Diversificar la cartera de servicios ofertados para mejorar la oferta y la demanda que existe por nuestros servicios (O5, A5).
	E9.- Aprovechar la economía a escala para disminuir costos y competir contra los transportistas informales (F3, A3).	E12.- Reformas legales y mayor control que beneficien a los trasportistas legalizados y evite la proliferación de transportistas ilegales (O3, O4, A3, A4).

Elaborado por: Cristian Valverde

Fuente: CÁMARA DE OPERADORAS DE TRANSPORTE PESADO DE CHIMBORAZO

4.2.6. Modelo de gestión de la Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo (COTPCH)

El Modelo de Gestión de la Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo para mejorar la calidad de los servicios, constituye una guía de apoyo a la COTPCH para alcanzar el nivel de excelencia requerido por los socios.

Principios del modelo de gestión

Este modelo de gestión se basa en los siguientes principios:

- **Autonomía:** Brindar a los directivos de la institución mayores atribuciones y competencias, dándoles independencia en cuanto a las decisiones y a los trabajos que tienen que realizar como representantes de la COTPCH.
- **Igualdad entre compañías:** Buscar que todas y cada una de las compañías tengan las mismas oportunidades y obligaciones, reduciendo la brecha que existe entre las pequeñas y grandes compañías de transporte pesado.
- **Eficiencia y eficacia:** Vincular la eficiencia y la eficacia con la calidad del servicio.
- **Liderazgo y compromiso:** Incentivar el mejoramiento continuo de la institución, permitiendo así, la obtención de resultados.
- **Transparencia y participación:** Insertar prácticas que faciliten el control interno y externo, generando información transparente y oportuna.
- **Gestión orientada hacia la satisfacción del usuario:** Reconocer a los socios como la razón de ser de la compañía, por lo cual es importante satisfacer sus necesidades.

Contenidos del modelo de gestión

Los principios esenciales del modelo de gestión están en siete categorías o criterios que se detallan a continuación:

- Liderazgo y planificación estratégica.
- Compromiso y desarrollo personal.
- Recursos financieros y materiales.
- Relación con los socios.
- Preparación y diseño de los servicios.
- Información y análisis.
- Resultados de la gestión y calidad de los servicios.

ESQUEMA DEL MODELO DE GESTIÓN



Figura 35: Esquema del Modelo de Gestión
Elaborado por: Cristian Valverde

4.2.7. Estructura del Modelo de Gestión de la Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo

Los 7 criterios principales del modelo de gestión, el cual tiene 23 sub-criterios y estos a la vez tienen 82 elementos específicos de prácticas de gestión, importantes para la calidad de los servicios que se oferta.

- **Criterios:** Son los elementos más importantes del modelo de gestión los cuales serán evaluados y comprobados.
- **Sub-criterios:** Los sub-criterios son las características de cada criterio, expresando su contenido de una forma desagregada.
- **Elementos de gestión:** Son los indicadores que reflejan el resultado de los sub-criterios.

El detalle estructural del modelo de gestión se muestra a continuación:

Tabla 43: Liderazgo y Planificación Estratégica

CRITERIO	SUB-CRITERIO	ELEMENTO DE GESTIÓN
LIDERAZGO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Desarrollo de las estrategias de la COTPCH.	Plan estratégico.
		Alineación de la estrategia con la misión, visión, objetivos, valores y principios corporativos.
		Considerar las necesidades de los socios durante la planificación estratégica.
		Considerar la capacidad de la organización en la planificación estratégica.
		Considerar el entorno al realizar la planificación estratégica.
	Implementación de las estrategias.	Difusión de la misión, visión y valores institucionales.
		Desarrollo de los planes de acción.
		Difusión de los objetivos y del plan de acción.
		Difusión de los resultados.
	Liderazgo y desempeño.	Evaluación del desempeño institucional.
		Evaluación del desempeño financiero.
		Aseguramiento del cumplimiento de los objetivos.
		Uso de resultados de evaluación para la mejora.
		Involucramiento y acceso a las oportunidades de mejora.
	Liderazgo del presidente y de los directivos de la COTPCH.	Estímulo y fomento de la colaboración dentro de la institución.
		Promoción de la iniciativa dentro del personal.
		Reconocimiento del personal y del trabajo en equipo.

Elaborado por: Cristian Valverde

Tabla 44: Compromiso y Desarrollo de las Personas

CRITERIO	SUB-CRITERIO	ELEMENTO DE GESTIÓN
COMPROMISO Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS	Gestión del personal y de los socios.	Desarrollo de competencias y habilidades.
		Alineación de la estrategia con la misión, visión, objetivos, valores y principios corporativos.
		Desarrollo de planes y políticas de la gestión del personal.
		Organización y administración del trabajo.
	Desempeño y reconocimiento de las personas.	Alineación de los objetivos personales con los institucionales.
		Evaluación de desempeño.
		Motivación y reconocimiento de las personas.
	Formación y desarrollo de las personas.	Identificación de necesidades de capacitación.
		Incorporación de los intereses de los socios y la necesidad de la institución de contar con un plan de capacitaciones.
		Promoción y planificación de las capacitaciones y sus recursos.
		Cumplimiento de capacitaciones y evaluaciones.
		Refuerzo de conocimientos y habilidades.
	Participación de los socios y directivos en el proceso de gestión de calidad.	Identificar las ideas y sugerencias para la mejora de los procesos.
		Trabajo en equipo.
		Compartir los conocimientos y la experiencia.
		Asignación de facultades y atribuciones para la toma de decisiones.
	Calidad de vida y prevención de riesgos.	Determinar los factores claves que afectan al bienestar, satisfacción y motivación de los socios.
		Mejora del clima laboral.
		Prevención de riesgos.

Elaborado por: Cristian Valverde

Tabla 45: Recursos Financieros y Materiales

CRITERIO	SUB-CRITERIO	ELEMENTO DE GESTIÓN
RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES	Planificación y gestión del presupuesto.	Identificación de necesidades financieras.
		Planificación y optimización de recursos financieros (presupuesto).
		Seguimiento y ajustes al presupuesto.
		Análisis de la información referente al presupuesto.
	Gestión de materiales, equipos e infraestructura.	Identificación de las necesidades de materiales, equipos e infraestructura.
		Planificación de adquisiciones.
		Control de adquisiciones.
		Seguimiento y mantención de recursos.

Elaborado por: Cristian Valverde

Tabla 46: Relación con los Socios

CRITERIO	SUB-CRITERIO	ELEMENTO DE GESTIÓN
RELACIÓN CON LOS SOCIOS	Conocimiento de los socios.	Caracterización de los usuarios.
		Identificación de las necesidades de los usuarios.
		Identificación de los usuarios potenciales.
	Gestión de la relación con los socios.	Entrega de información sobre los servicios a los socios.
		Difusión de los requerimientos de los socios.
		Aseguramiento del acceso y atención a todos los socios.
		Tratamiento de reclamos, quejas y recomendaciones de los socios.
	Medición de la satisfacción de los socios.	Medición de la satisfacción de los socios.
		Uso de la información “satisfacción” para mejorar.
		Actualizar los instrumentos de medición de la satisfacción.

Elaborado por: Cristian Valverde

Tabla 47: Preparación y Diseño de los Servicios de la COTPCH

CRITERIO	SUB-CRITERIO	ELEMENTO DE GESTIÓN
PREPARACIÓN Y DISEÑO DE LOS SERVICIOS DE LA COTPCH	Diseño y adecuación de los servicios.	Mejoras y cambios tecnológicos en la prestación de servicios.
		Evaluación de la incorporación de las nuevas tecnologías.
		Pruebas de campo de las nuevas tecnologías.
	Gestión de los procesos principales asociadas al servicios.	Identificación de los procesos principales.
		Determinar indicadores para medir el desempeño de los procesos.
		Mejorar los procesos asociados con el servicio.
	Gestión de los procesos de apoyo.	Identificar los procesos de apoyo.
		Estandarizar los procesos de apoyo.
		Control de los procesos de apoyo.
	Gestión de la relación con organizaciones asociadas.	Identificar las organizaciones asociadas.
		Implementación de canales de comunicación con las instituciones asociadas.
		Trabajar con las instituciones asociadas para la mejora.
		Determinación de la satisfacción de las entidades asociadas.

Elaborado por: Cristian Valverde

Tabla 48: Información y Análisis de los Servicios

CRITERIO	SUB-CRITERIO	ELEMENTO DE GESTIÓN
INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS	Medición del desempeño de los servicios.	Determinación de indicadores de desempeño del servicio.
		Medición de indicadores de desempeño del servicio.
		Uso de los resultados.
	Análisis del desempeño de los servicios municipales.	Alineación de información de desempeño.
		Comunicación de los resultados para ayudar a la toma de decisiones.

Elaborado por: Cristian Valverde

Tabla 49: Resultados

CRITERIO	SUB-CRITERIO	ELEMENTO DE GESTIÓN
RESULTADOS	Resultados de la satisfacción de los directivos.	Resultados de los indicadores de bienestar y satisfacción de los directivos.
		Resultados de los indicadores de seguridad laboral.
		Resultados de indicadores de participación de los directivos.
		Resultados de indicadores de capacitaciones.
	Resultados de la efectividad en la prestación de los servicios.	Resultados de los indicadores de desempeño del servicio.
		Resultado de los indicadores de principales procesos de apoyo.
		Resultado de indicadores de cumplimiento de mejora del servicio.
	Resultado de satisfacción de los socios.	Resultado de indicadores de satisfacción del servicio.
		Resultado de indicadores de calidad del servicio.
		Resultado de indicadores de la participación de la sociedad en la gestión del servicio.
		Comunicación del resultado para ayudar a la toma de decisiones.

Elaborado por: Cristian Valverde

CONCLUSIONES

- Al finalizar el trabajo de investigación estoy plenamente convencido que la hipótesis planteada “El diseño de un Modelo de Gestión servirá de referencia para mejorar la calidad de los servicios de la Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo (COTPCH) tiene aceptación total, porque fue construida con la participación total de sus integrantes.
- La presente investigación ha logrado obtener los resultados esperados como es la concientización a administradores y socios de la Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo que con esta propuesta podrán tener una herramienta óptima para su intervención en la mejora de los servicios, puesto que está enfocado en la mejora de los procesos propios de su cotidianidad.
- Con esta investigación estoy seguro que se ha aportado con nuevo conocimiento y antecedente investigativo de la realidad de nuestras organizaciones y que será de gran utilidad para su desarrollo, para administradores, estudiantes, docentes y la sociedad en general que espera de nosotros los futuros profesionales contribuyamos mediante este tipo de investigaciones al desarrollo socio-económico y pasemos a formar parte de la población económicamente activa.
- La propuesta del Modelo de Gestión de la COTPCH presta atención a los siete criterios que estamos convencidos son los esenciales para su adecuada gestión como son: el liderazgo y planificación estratégica, el compromiso y desarrollo personal, los recursos financieros y materiales, la relación con los socios, la preparación y diseño de los servicios, la información y análisis, y los resultados de la gestión y calidad de los servicios.

RECOMENDACIONES

- Previa implementación de este Modelo de Gestión en la COTPCH, los actuales administradores con el apoyo de los directivos deben socializar de manera permanente a todos los socios de la Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo con la finalidad de cambiar la mala concepción que tienen del servicio actual.
- Para tener éxito en la utilización del Modelo de Gestión de la COTPCH, será necesario adiestrar a los usuarios directos e indirectos de los procesos, puesto que les proporciona el conocimiento adecuado para la prestación de servicios de calidad.
- La información que contiene el Modelo de Gestión de la COTPCH, debe ser administrada de manera correcta y tal como fue concebida para obtener los resultados esperados y evitar que los socios de la Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo no se interesen en su uso.
- Esta investigación deja abierta la posibilidad de que futuros profesionales de nuestra Politécnica, puedan mejorarla y actualizarla acorde a las nuevas tendencias de la gestión apoyada en las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo Tobon, L. F. (2012). Evaluación de la gestión por procesos. Madrid: ICONTEC.
- Benavides, E. O. (2002). Competencias y Competitividad. Bogotá: McGraw-Hill.
- Fincowsky, E. B. (2009). Organización de las empresas. México: McGraw-Hill.
- Bravo, J. (2011). Gestión de procesos. Santiago: Evolución
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. 2ª ed. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría de la administración. México. 5ª ed. McGraw-Hill.
- Drucker, P. (1984). Introducción a la administración. México: Norma.
- Fantova, F. (2005). Manual para la gestión de la intervención social. Políticas, organizaciones y sistemas para la acción. Madrid: CCS.
- Fea, H. (1993). Competitividad es calidad Total. 2da. Edición. Editorial Alfa.
- Guadalupe, S. (s.f.). Texto Básico. *Gestión de la Calidad y la Competitividad*. Riobamba: Espiral
- Hernandez, S., & Pulido, A. (2011). Fundamentos de gestión empresarial. México: McGraw-Hill.

Koontz, H. W. (2007). Elementos de administración. México: McGraw-Hill.

Menschel, R. F. (s.f.). Managemnt by system. México: McGraw-Hill.

Münch, L. (2007). Administración: *Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson Education.

Perez Fernandez, J. (2010). *Gestion por Procesos*. Madrid: ESIC.

Puchol Moreno, L. (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Diaz de Santos

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Prentice Hall.

Sallenave, J. P. (2004). Gerencia y planeacion estrategica. México: Norma.

INTERNET

Fraga, K. H. (2012). *edmet.net*. Recuperado el 15 de Octubre de 2015, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1311/gestion.html>

ANEXOS

Anexo 1: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	CATEGORÍAS	INDICADORES	NÚMERO DE PREGUNTA
V.I. MODELO DE GESTIÓN	Modelo de Gestión: <u>Proceso participativo, planificado y organizado</u> por medio del cual el gerente, como líder de la empresa <u>guía, motiva, e involucra</u> a la sociedad a alcanzar la eficiencia y la eficacia.	Proceso	Tiempo de respuesta. Tasa de conformidad. Coordinación.	C1 1 C1 2,3 C1 4
		Participación	Nivel de participación Sistematización de la participación (regularidad).	C1 5,6,7
		Planificación	Nivel de conocimiento de la visión, misión y objetivos.	C1 8,9,10
			Nivel de cumplimiento de la visión, misión y objetivos.	C1 8,9,10
		Organización	Capacidad de trabajo en equipo.	
		Motivación	Nivel de conexión con la entidad.	C1 11,12
		Involucramiento	Involucramiento de la directiva.	C1 13,14
Involucramiento de la sociedad.				

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	CATEGORÍAS	INDICADORES	NÚMERO DE PREGUNTA VARIABLE
V.D. CALIDAD DE LOS SERVICIOS	Según Ishikawa, calidad es; <u>diseñar</u> , <u>producir</u> y servir un producto o servicio, lo más <u>económico</u> posible y siempre <u>satisfactorio</u> para el usuario.	Diseño	Diseño de los servicios. Diseño de organigramas.	C2 1 C2 2
		Producción	Calidad de la producción. Cantidad de producción.	
		Económico	Costo por servicios prestados. Índice de incorporación nuevos clientes.	C1 13
		Satisfactorio	Índice de reclamos.	

Elaborado por: Cristian Valverde

Anexo 2: ENCUESTA ADMINISTRADORES



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

Encuesta dirigida a los miembros de la directiva de la Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo.

CARRERA DE INGENIERA COMERCIAL

Objetivo: Conocer el funcionamiento del modelo de gestión actual de la Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo para mejorar la calidad de los servicios.

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada una de las preguntas.
- Marque con una x en el cuadro que Usted crea que sea la alternativa más apropiada.
- Marque solo una respuesta por pregunta.

Genero F M Edad

1. ¿El tiempo de respuesta para las solicitudes y trámites de los socios de la COTPCH es?:

Muy bueno Regular
Buena Malo

2. ¿Está conforme con el nivel de participación q posee al momento de la toma de decisiones en la COTPCH?:

Muy conforme Poco conforme
Conforme Nada conforme

3. ¿Considera usted que la coordinación de las actividades que cumple la COTPCH es?:

Muy bueno Regular
Buena Mala

4. **¿Considera usted que la gestión actual de la COTPCH tiene carácter participativo para todos sus socios?:**

Siempre Pocas veces
Casi siempre Nunca

5. **¿los temas tratados en las reuniones de la COTPCH corresponden a sugerencias producto de la participación de los socios?:**

Siempre Pocas veces
Casi siempre Nunca

6. **¿Los eventos que realiza la COTPCH son producto de la opinión de los socios?**

Siempre Pocas veces
Casi siempre Nunca

7. **¿Conoce usted cual es la misión de la COTPCH?:**

Sí No

¿Si su respuesta es "SI", cuál sería el porcentaje de cumplimiento?

>75% entre 50% y 75% entre 25% y 50% <25%

8. **¿Conoce usted cual es la visión de la COTPCH?:**

Sí No

¿Si su respuesta es "SI", cuál sería el porcentaje de cumplimiento?

>75% entre 50% y 75% entre 25% y 50% <25%

9. **¿Conoce usted cuales son los objetivos de la COTPCH?**

Sí No

¿Si su respuesta es "SI", cuál sería el porcentaje de cumplimiento?

>75% entre 50% y 75% entre 25% y 50% <25%

10. **¿Cómo calificaría usted el trabajo en equipo realizado por los directivos de la COTPCH?:**

Muy bueno Regular
Bueno Malo

11. ¿la motivación recibida tiene como efecto la conexión de los directivos y socios hacia la entidad?:

Siempre

Casi nunca

Casi siempre

Nunca

12. ¿Según su consideración, el nivel de involucramiento por parte de los directivos y representantes de la Cámara para la consecución de los objetivos es?:

Excelente

Regular

Bueno

Pobre

13. ¿El nivel de interés y compromiso por parte de la sociedad (Gobierno, personas naturales) para el crecimiento de la COTPCH es?:

Muy bueno

Regular

Bueno

Malo

Anexo 3: ENCUESTA SOCIOS



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO



Encuesta dirigida a los socios de la Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo

CARRERA DE INGENIERA COMERCIAL

Objetivo: conocer el funcionamiento del modelo de gestión actual de la Cámara de Operadoras de Transporte Pesado de Chimborazo para mejorar la calidad de los servicios

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada una de las preguntas.
- Marque con una x en el cuadro que usted crea que sea la alternativa más apropiada.
- Marque solo una respuesta por pregunta.

Genero F M Edad

1. ¿En cuanto al diseño de los servicios que oferta la COTPCH usted los calificaría cómo?:

Siempre No

2. ¿El diagrama estructural de la COTPCH tiene un diseño participativo, conforme a las necesidades de los socios?:

Siempre Casi nunca
Casi siempre Nunca

3. ¿En la COTPCH se crea un ambiente de confianza que beneficie el trabajo en equipo, la igualdad y la equidad?:

Siempre Casi nunca
Casi siempre Nunca

4. ¿Está de conforme con el valor que se paga por concepto de inscripción y mensualidades?:

Muy conforme

Pocas conforme

Conforme

Nada conforme

5. ¿Tiene usted conocimiento del manejo de los recursos económicos de la COTPCH y el destino de los fondos recaudados?:

Siempre

Pocas veces

Casi siempre

Nunca

6. ¿Qué tan conforme esta con el trabajo que ha venido realizando la COTPCH hasta el día de hoy?:

Muy conforme

Pocas conforme

Conforme

Nada conforme

7. ¿Recomendaría a sus compañeros transportistas que se integren a la COTPCH?:

Sí

No