



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

**TITULACIÓN DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**Diseño de un mapa de procesos para la Cooperativa de Transportes
Loja**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.

AUTOR: Vélez Proaño, Rodney Enrique

DIRECTOR: Chamba Rueda, Laura Magali, Ing

LOJA-ECUADOR

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Ingeniera.

Laura Magali Chamba Rueda.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Diseño de un mapa de procesos para la Cooperativa de Transportes Loja realizado por Vélez Proaño Rodney Enrique ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo de 2014

.....

Ing. Laura Magali Chamba Rueda

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Vélez Proaño Rodney Enrique declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de titulación: Diseño de un mapa de procesos para la Cooperativa de Transportes Loja, de la titulación de Ingeniero en Administración de Empresas, siendo Laura Magali Chamba Rueda director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

.....

Autor: Vélez Proaño Rodney Enrique

Cédula: 0925725053

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a los seres más importantes en mi vida y con todo el amor de un hijo a mi Señora madre Sandra Elizabeth Proaño Idrobo la persona que más amo en este mundo y en honor a la memoria de mi Señor Padre Roque Mariano Proaño Párraga, quien fue la persona que hizo posible este logro tan importante en mi vida, sé que desde el cielo estarás orgulloso de mi y día tras día me acompañarás en cada momento y en cada paso que dé, sin ustedes hubiera sido imposible lograr tantas metas, en especial la culminación de mi carrera universitaria, gracias por todo el amor y apoyo que me das mamá y que me diste papá, siempre estarán en mi mente y en mi corazón. ¡Los amo!

Rodney Enrique Vélez Proaño

AGRADECIMIENTO

Primeramente quiero agradecer a Dios por otorgarme la posibilidad de venir a este mundo y regalarme cada día un nuevo obstáculo para superarlo.

De manera especial quiero agradecer a la Ing. Laura Chamba Rueda por haberme apoyado dirigiendo este trabajo y por su gentileza al guiarme correctamente a conseguir los datos requeridos para la presente investigación.

A todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron para que el presente trabajo se complete y de igual forma quiero expresar mi agradecimiento a los profesores que supieron influenciar en mí el deseo de aprender e investigar, de no dejarme vencer, de ser el mejor administrador que pueda llegar a ser, pero sobre todo el de ser mejor persona cada día.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
Carátula.....	i
Aprobación del director del trabajo de fin de titulación.....	ii
Declaración de autoría y cesión de derechos.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenidos.....	vi
Resumen ejecutivo.....	1
Abstrac.....	2
Introducción.....	3
CAPÍTULO I	
1. GENERALIDADES	4
1.1. Reseña histórica de la Cooperativa de Transportes Loja.....	5
1.2. Cultura organizacional.....	7
1.3. Organigrama institucional.....	8
1.3.1. Niveles jerárquicos.....	10
1.4. Servicios.....	11
1.4.1. Transportación de pasajeros.....	12
1.4.2. Transporte de carga y encomiendas.....	12
1.4.3. Expresos internacionales y nacionales.....	12
1.4.4. Taller de carrocerías.....	12
1.4.5. Estación de servicios de combustible.....	12
1.4.6. Almacén de repuestos.....	12
CAPÍTULO II	
2. MARCO TEÓRICO	13
2.1. Conceptualización de procesos.....	14
2.2. Conceptualización del levantamiento y descripción de procesos.....	14
2.3. Conceptualización del diagnóstico de procesos.....	15
2.4. Conceptualización del mapa de procesos.....	16
2.5. Clasificación de los procesos.....	16
2.5.1. Procesos estratégicos.....	16
2.5.2. Procesos operativos.....	17

2.5.3. Procesos de apoyo.....	17
2.6. Conceptualización foda.....	17
2.7. Documentación de procesos.....	18
2.8. Herramientas para diagramar procesos.....	18
2.8.1. Diagrama de flujo.....	18
2.8.2. Simbología de los procesos.....	18
2.9. Etapas para el levantamiento de los procesos.....	19
CAPÍTULO III	
3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL E IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	23
3.1. Características generales de la empresa.....	24
3.2. Situación actual de la empresa.....	27
3.3. Cadena de valor de la Cooperativa de Transportes Loja.....	28
3.4. FODA.....	30
3.5. Levantamiento de procesos.....	32
CAPÍTULO IV	
4. DISEÑO DEL MAPA DE PROCESOS, DIAGRAMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS	37
4.1. Diseño del macro-proceso del sistema de gestión de calidad.....	38
4.2. Indicadores.....	60
CONCLUSIONES	65
Conclusiones.....	66
RECOMENDACIONES	67
Recomendaciones.....	68
BIBLIOGRAFÍA	69
ANEXOS	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 2.1.....	17
Tabla N° 3.1.....	22
Tabla N° 3.2.....	27
Tabla N° 3.3.....	29
Tabla N° 4.1.....	36
Tabla N° 4.2.....	38
Tabla N° 4.3.....	39
Tabla N° 4.4.....	40
Tabla N° 4.5.....	41
Tabla N° 4.6.....	42
Tabla N° 4.7.....	43
Tabla N° 4.8.....	44
Tabla N° 4.9.....	45
Tabla N° 4.10.....	46
Tabla N° 4.11.....	47
Tabla N° 4.12.....	48
Tabla N° 4.13.....	49
Tabla N° 4.14.....	50
Tabla N° 4.15.....	51
Tabla N° 4.16.....	52
Tabla N° 4.17.....	53
Tabla N° 4.18.....	54
Tabla N° 4.19.....	55
Tabla N° 4.20.....	56
Tabla N° 4.21.....	59
Tabla N° 4.22.....	66
Tabla N° 4.23.....	72
Tabla N° 4.24.....	73
Tabla N° 4.25.....	74
Tabla N° 4.26.....	75
Tabla N° 4.27.....	76
Tabla N° 4.28.....	77
Tabla N° 4.29.....	78
Tabla N° 4.30.....	79
Tabla N° 4.31.....	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1.1.....	7
Gráfico N° 3.1.....	25
Gráfico N° 3.2.....	30
Gráfico N° 3.3.....	31
Gráfico N° 3.4.....	32
Gráfico N° 3.5.....	33
Gráfico N° 4.1.....	34
Gráfico N° 4.2.....	37
Gráfico N° 4.3.....	72
Gráfico N° 4.4.....	73
Gráfico N° 4.5.....	73
Gráfico N° 4.6.....	74
Gráfico N° 4.7.....	75
Gráfico N° 4.8.....	75
Gráfico N° 4.9.....	76
Gráfico N° 4.10.....	76
Gráfico N° 4.11.....	77
Gráfico N° 4.12.....	77
Gráfico N° 4.13.....	78
Gráfico N° 4.14.....	78
Gráfico N° 4.15.....	79
Gráfico N° 4.16.....	80
Gráfico N° 4.17.....	81

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación propone como eje fundamental el diseño, creación y ejecución de un mapa de procesos en la Cooperativa de Transportes Loja, que identifica las actividades que se realizan con la finalidad de clasificar en grupos estratégicos, operativos y de apoyo los procesos y la cadena de valor de la cooperativa. La implementación de este modelo permite identificar variables, analizarlas y de forma posterior resolver problemas estructurales, administrativos y operativos suscitados, canalizando una respuesta oportuna, aportando soportes y reportes que articulados son muy útiles para la toma de decisiones en el desarrollo de actividades de análisis y planificación, retroalimentado continuamente sus servicios, con el fin de alcanzar los objetivos planteados con mayor eficiencia.

La creación del mapa de procesos dentro de la gestión empresarial de la Cooperativa de Transportes Loja servirá de mucho, ya que simplificará y eliminará actividades, permitiendo mejorar los procesos haciéndolos ágiles y eficaces, con el único propósito de satisfacer la demanda del servicio por parte del cliente.

PALABRAS CLAVE: Macro-proceso, indicadores, acciones correctivas, mejora continua, satisfacción al cliente, análisis de resultados, levantamiento de información.

ABSTRACT

The present research work proposed as fundamental axis design, creation and implementation of a map of processes in the Cooperativa de Transportes Loja; through its rising, design, description and documentation of processes and identifying activities that are performed within the cooperative transport Loja, in order to classify them into groups strategic, operational and support, who will shape the process map and the value chain of the Cooperativa de Loja transport model. The implementation of this model allows identifying variables, analyzing them and after solving structural, administrative and operational problems that had arisen, channeling a timely response, providing a sequence, brackets and reports that articulated are very useful for the development of activities of analysis and planning, feedback, continuously improving its services, in order to achieve objectives with less uncertainty.

Within the business management of the cooperative Loja will serve much the creation of the process map, since it will simplify and eliminate activities, allowing improving the processes making them agile and effective, with the sole purpose of satisfying the demand of the service by the customer.

KEYWORDS: Order, indicators, corrective actions, continuous improvement, satisfaction to the customer, analysis of results, gathering information.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo investigativo y con la finalidad de contribuir al desarrollo del proyecto de fin de titulación y de acuerdo a los puntos vigentes para una graduación, dentro de todas las carreras de la UTPL como investigador de la carrera de Administración de Empresas, se tiene como objetivo diseñar un mapa de procesos para mejorar la calidad de servicios que ofrece la Cooperativa de Transportes Loja.

El mapa de procesos es una herramienta que aplicada de forma articulada da soluciones dentro de las empresas en aquellas áreas en las que donde existen debilidades, su aplicación inmediata mejora las actividades y respuestas departamentales que se encuentran en la Institución, así mismo se puede lograr un mejor desempeño personal y grupal e interacción entre las actividades y procesos con el fin de optimizar servicios y alcanzar efectividad entre las áreas de estudio, creando nuevos mecanismos que generan aporte para la empresa, tales como mejorar la calidad del servicio, acortar tiempos y desarrollar estrategias que diferencien a la Cooperativa de Transportes Loja de sus posibles competidores, adquiriendo mayor ventaja competitiva, alcanzando objetivos estratégicos institucionales y logrando la satisfacción del cliente.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar sus actividades, para esto es importante apoyarse en la norma ISO 9001 ya que promueve un enfoque basado en procesos, cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

De tal manera que la presente investigación está seccionada en cuatro capítulos debidamente estructurados y desarrollados, en el primer capítulo se muestran todas las generalidades de la empresa, seguido del segundo capítulo en donde se especifica la parte teórica del proyecto para dar una mejor apreciación de sus términos y contenidos, el tercer capítulo está relacionado a la situación actual de la empresa e identificación de procesos, finalmente el cuarto capítulo se basa en la propuesta que es el tema central de la tesis, la cual consiste en la diagramación de los procesos y el diseño del mapa de procesos con su respectivo macro-proceso del sistema de gestión de calidad.

CAPÍTULO I: GENERALIDADES

1.1 Reseña histórica de la Cooperativa de Transportes Loja¹

El 15 de febrero de 1961, 38 socios que venían de las cooperativas Ecuador, Celica y Cenepa, se cohesionaron para conformar Cooperativa de Transportes Loja, en honor a la ciudad y provincia con el ferviente deseo de que se exhiba orgulloso el nombre Loja, en todos los lugares en los cuales los vehículos hicieran su recorrido.

Esta alianza se efectivizó con la ayuda del Dr. Manuel Agustín Rodríguez Ruiz, quien fue el promotor para que el transporte de pasajeros trabaje de manera organizada, iniciando las siguientes frecuencias: Loja-Cariamanga, Loja-Celica, Loja-Macará.

Mencionado ya anteriormente los antecedentes inmediatos de esta empresa, fueron las flotas: Celica, Ecuador y Cenepa, incipientes organizaciones de transporte de esta provincia, que en su lucha desleal por captar un mercado reducido y estrecho, amenazaban con extinguirse.

Como desconocer que hombres valientes de mente visionaria y futurista de la talla de Jorge Erazo Ledesma, Lauro Ludeña, Toribio Hualpa aglutinaron a 38 soñadores, imbatibles obreros del volante, que dejaron a un lado sus intereses particulares para unirse y fundar lo que hoy es Cooperativa de Transportes Loja.

Por eso hablar de Cooperativa de Transportes Loja, es hablar de toda una institución, muy ligada a la historia de la ciudad y a su desarrollo, porque ha crecido en unión, superando vicisitudes y escollos, soportando el destino geográfico de una provincia fronteriza, relegada y olvidada por los poderes centrales, con un sistema vial que ahora se pretende mejorar, con un ostracismo secular, pero encontrando en ese olvido y en esa postergación la fuerza y el coraje necesarios para luchar y alcanzar mejores metas.

Tal es así, que luego de los primeros fundadores, vinieron otros hombres imbuidos de la misma fuerza creadora y continuaron la obra poco a poco, pero con paso firme cada socio ha sido un obrero y un edificador, cada dirigente un arquitecto y un ejecutor. Todos, sin excepción han arrimado el hombro para empujar a la cooperativa hacia el camino del éxito, en la consecución de sus fines.

Como no mencionar por ejemplo, aquellos gestores de la consecución de más de 50 frecuencias en los años 1994, 1995, tales como Mario Carrión, Willian Espinosa, Marcelo

¹Transportes Loja Coop., Dpto. (Secretaría General).

Aguilera, o aquellos otros que gestaron las importaciones vehiculares de los años 1993, 1995, Alcívar Espinosa Ordóñez, Manuel Benigno Muñoz, y tantos otros. Como no reconocer a quienes hicieron posible el sueño de contar con un taller de carrocerías y una estación de servicios: Rubén Guamán, Víctor Jaramillo, Néstor Quezada. Imposible no acordarse de quienes, con visión de futuro han gestionado y han ejecutado la construcción de terminales, la automatización de los servicios en la oficina matriz y en las principales ciudades del país, a quienes han estructurado e implementado los servicios de caja de auxilio por accidentes, caja común de guías, caja de asistencia social, caja de ahorro y crédito, fondo de ahorro colectivo, dispensario médico, etc. etc., el reconocimiento es para todos, sin excepción, socios y dirigentes, sin cuyo concurso, no hubiese sido posible llegar y trascender.

En el año 1971, se realizó el primer viaje cubriendo la ruta Loja-Quito, en un tiempo aproximado de 22 horas, aclarando que fue un grato acontecimiento histórico. En el año 1993, 1994, y 1995, se empezaron las diferentes importaciones de vehículos con carrocería extranjera (Brasilera). En el año 2002, se empezó un proyecto de renovación constante de unidades vehiculares que actualmente sigue fortaleciéndose cada día con unidades nuevas, únicas en el Ecuador, el modelo de buses Scania, ratificando con esto el compromiso de renovación y actualización acorde a las exigencias de nuestros clientes.

En el aspecto legal los 38 socios de la Cooperativa de Transportes Loja, firmaron el documento histórico de los estatutos de la empresa, en compañía de las principales autoridades de la ciudad y provincia en aquella época por el señor Gobernador Lcdo. Javier Valdivieso y el señor Capitán Recalde Aldaz, Jefe de tránsito de Loja en aquel entonces. La Cooperativa de Transportes Loja fue constituida jurídicamente mediante acuerdo ministerial No.1525, e inscrita en el registro general de cooperativas, con el No. Orden 617 con fecha 13 de abril del año 1961, reinscrita mediante acuerdo ministerial No. 3015 del 18 de noviembre del año 1971.

Es así como un 13 de abril de 1961 marcó el inicio de la existencia jurídica, hito que señala el punto de partida de una vida institucional que empezó con dificultad, que creció con esfuerzo que maduró con sacrificio y que se proyecta con vigor para enfrentar con entereza los retos competitivos del presente y encarar con trabajo tesonero e incansable, las implacables exigencias empresariales del futuro.

En la actualidad la cooperativa está conformada por un total de 155 socios, quienes forman parte de la Asamblea general de socios, inscrita y legalizada mediante notario para constancia de los inversionistas, establecido en los estatutos y reglamentos de la empresa.

1.2 Cultura organizacional²

Misión. Ofrecer un servicio de transporte público de pasajeros, en el cual se refleje seguridad, comodidad, confort, y eficiencia a todos nuestros clientes, en el contexto local, provincial, nacional e internacional, en las diferentes rutas y frecuencias legalmente establecidas en el permiso de operación, otorgado por el máximo organismo de tránsito del Ecuador.

Visión. Liderar el transporte público de pasajeros y encomiendas a nivel nacional e internacional, ofertando las mejores comodidades y servicios a través de una constante modernización del parque automotor, basado en parámetros estructurales que fortalezcan los lineamientos trazados u objetivos para mantenerse como la primera Cooperativa de Transportes en el Ecuador.

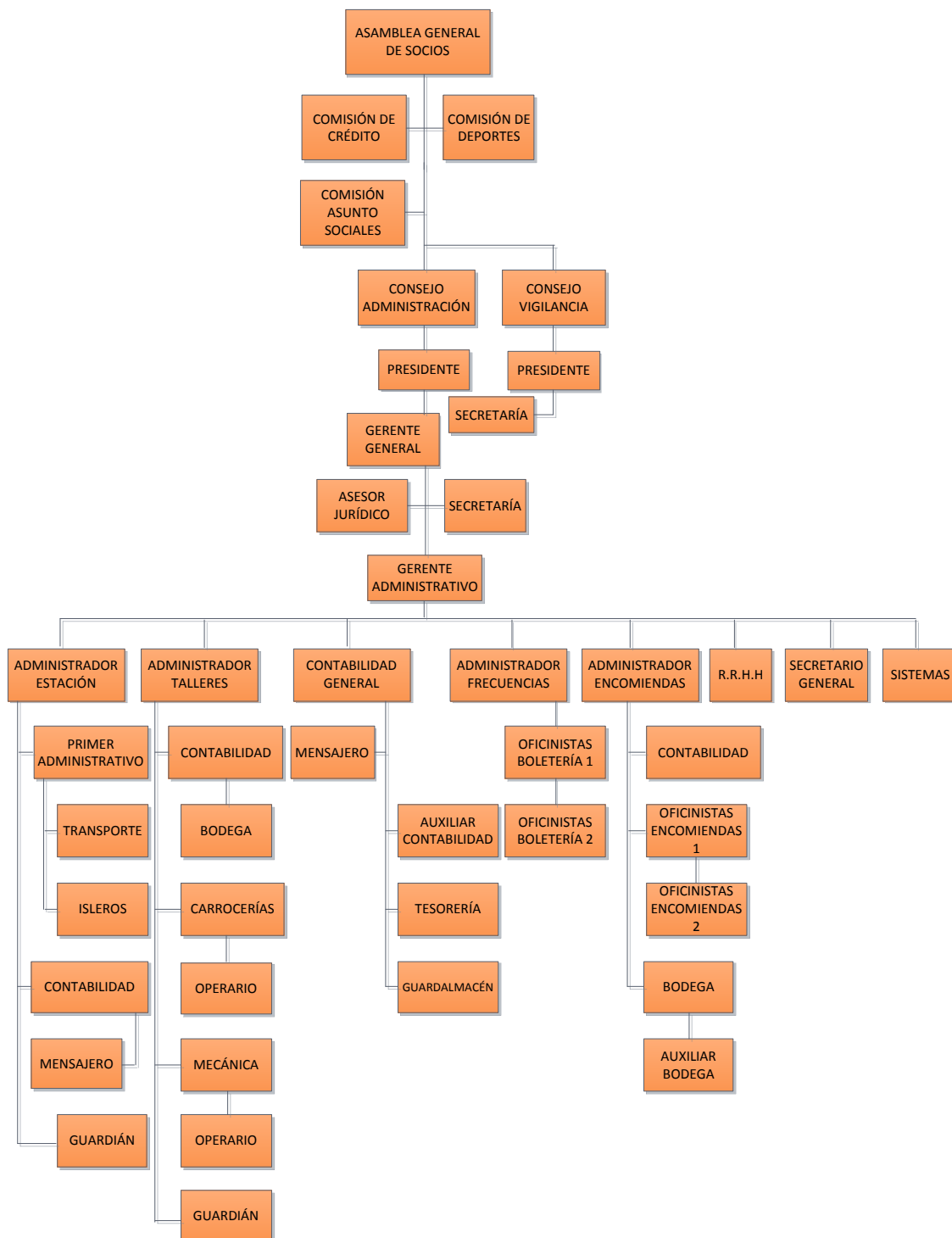
Valores.

- Respeto
- Lealtad
- Honestidad
- Ética
- Responsabilidad
- Disciplina
- Identidad
- Trabajo en equipo
- Espíritu de servicio
- Liderazgo
- Flexibilidad
- Innovación
- Conocimiento
- Veracidad
- Puntualidad
- Compromiso

² Transportes Loja Coop., Dpto. (Secretaría General).

1.3 Organigrama institucional

Gráfico N° 1.1. Organigrama institucional de la Cooperativa de Transportes Loja



Fuente: Transportes Loja Coop, Dpto. (Secretaría General).

Elaboración: Rodney Enrique Vélez Proaño

Es importante resaltar que dentro del organigrama institucional vigente de la cooperativa hay ciertas falencias, tal es el caso de cargos y comisiones inexistentes o que no ejecutan actividades que generan mucha productividad y resultados eficientes a la cooperativa; así mismo la existencia de cargos que se encuentran establecidos físicamente pero que no están representados en el organigrama.

A continuación se describen las comisiones y cargos que no están en la infraestructura física de la organización pero sí están representados en el organigrama actual de la cooperativa Loja.

Comisiones

- Comisión de asuntos sociales
- Comisión de deportes

Cargos

- Gerente administrativo
- Administrador de frecuencias
- Administrador de encomiendas
- Recursos humanos

También se identificaron ciertos cargos que existen físicamente pero que no están configurados en el organigrama institucional, estos son:

- Auxiliar contable
- Subgerencia
- Auxiliar contable caja común encomiendas
- Secretaria de presidencia y subgerencia
- Médico tratante
- Enfermería
- Administrador de sucursal
- Administrador de almacén de repuestos
- Choferes (encomiendas, grúa, buses)
- Controladores (pasajeros y equipaje)

De este modo es importante describir la jerarquía estructural de la cooperativa Loja, identificar cada uno de sus cargos, pues existen niveles de tipo directivo, ejecutivo, asesor, operativo y de apoyo que se muestran en el siguiente esquema y se menciona además cada una de las actividades que cumplen con su respectivo nivel jerárquico.

1.3.1 Niveles jerárquicos

- **Directivo.** Es el nivel estratégico de la empresa, aquí se crean políticas, normas y procedimientos que debe seguir la organización, se toman las mejores decisiones y a su vez son comunicadas a sus niveles inferiores. Está formado principalmente por la junta general de accionistas de la cooperativa.
- **Administrativo.** Este nivel se encarga de supervisar y controlar todas las operaciones de la empresa, informan, preparan proyectos en materia económica y financiera aquí se encuentra el consejo administrativo, comisión de crédito, el consejo de vigilancia, secretario general, contador general, tesorería, administrador sucursal, administrador estación de servicios, administrador de talleres, administrador almacén de repuestos.
- **Ejecutivo.** Aquí los ejecutivos de la cooperativa deben cumplir las políticas, normas, reglamentos, leyes y procedimientos que disponga el nivel directivo, de igual manera planificar, dirigir, organizar, orientar y controlar las tareas administrativas de la empresa. Entre los cargos que forman parte de este nivel están: presidente, gerente general, subgerente, asesor jurídico.
- **Operativo.** En este nivel se identificaron los puestos responsables de la ejecución de las actividades principales de la cooperativa, el desarrollo de las buenas funciones que son la columna vertebral de la organización, fundamentalmente la parte de la comercialización de sus servicios. Entre ellos están: contadora de caja común de encomiendas, administrador de sistemas, oficinistas de boletería, oficinistas de encomiendas, bodeguero, guardalmacén, mensajero, chofer de grúa, chofer de encomiendas a domicilio, chofer de bus, controlador de bus, controlador de pasajeros y equipajes, isleros, y operarios mecánica.

- **Apoyo.** Es un nivel operativo independiente de las operaciones de la empresa responsable de apoyar y asistir a los demás niveles en forma oportuna y eficiente. Aquí figuran: secretaría de gerencia, secretaría de residencia y subgerencia, auxiliares contables, auxiliares de bodega, conserje, guardia.

Como se puede apreciar, se realizó un análisis detallado de todos los departamentos que se incluyen en el organigrama, identificando cada uno de los niveles jerárquicos a los que pertenecen, en el capítulo tres se observará la función principal de cada uno de ellos al realizar el levantamiento de procesos.

1.4 Servicios



1.4.1 Transportación de pasajeros. Pone a disposición del público el servicio especial directo en las rutas Guayaquil - Loja Quito - Loja, y viceversa el mismo que brinda confort, y seguridad a sus usuarios en las diferentes unidades del parque automotor que posee la empresa. Este servicio es de puerta a puerta, o de terminal a terminal sin paradas intermedias, con refrigerio a bordo, servicio de baño, bar, aire acondicionado, tres monitores de tv, y asientos semi-cama para mayor comodidad de los clientes.

Además también cuenta con el servicio popular, encargado de cubrir las frecuencias a nivel provincial y resto del país.

En lo que respecta a lo internacional, las rutas se dan al Perú con la frecuencia Loja, Macará, Sullana, Piura y viceversa.

1.4.2 Transporte de cargas y encomiendas. Desde sus inicios la empresa realizó el servicio adicional de la transportación de cargas y encomiendas, ya que hay una gran demanda de este servicio por parte de la ciudadanía; por tal motivo la empresa se ha visto en la necesidad de capacitar al recurso humano en la incorporación de nuevas tecnologías, en la recepción y envío de la carga y encomiendas.

1.4.3 Expresos internacionales y nacionales. La Cooperativa de Transportes Loja pone a disposición 155 modernas unidades para giras, recorridos y tours nacionales e internacionales dentro de su región local, provincial, nacional e internacional con la tarifa de \$300,00 por día (24h00).

1.4.4 Taller de carrocerías de la Cooperativa Loja. La función del taller es la reparación de todas las unidades del parque automotor en lo que se refiere a estructura metálica y mecánica; además el mismo taller sirve para realizar las revisiones periódicas a todas las unidades antes de salir a cumplir con las frecuencias respectivas, para optimizar día a día el servicio; cabe resaltar que este servicio es única y exclusivamente para los socios de la empresa.

1.4.5 Estación de servicios de combustible de la Cooperativa Loja. Funciona como unidad de “Servicios auxiliares del transporte” para beneficio de sus socios, así mismo teniendo como objetivo la comercialización de combustibles para la demanda requerida por parte del usuario lojano.

1.4.6 Almacén de repuestos. El objetivo de este almacén es proveer todo tipo de repuestos en general a los socios de la cooperativa, para sus unidades con el fin de dar un mejor servicio y facilitar los componentes para el arreglo de las mismas, agilizando el proceso de búsqueda y compra de accesorios en general.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Conceptualización de procesos³

Un proceso es un conjunto de procedimientos que se encuentran interrelacionados y se desarrollan cronológicamente para la consecución de una serie de objetivos, esto a la vez tomando en cuenta que los procedimientos se forman por tareas que especifican cómo ejecutar un trabajo. Cada proceso que se desarrolla se caracteriza por la transformación de insumos en productos (bienes o servicios), los cuales tienen como destinatario final tanto usuarios internos como externos, quienes serán los que determinarán si el resultado obtenido responde a sus necesidades y expectativas.

“El cambio por procesos se ha constituido como una de las estrategias predominantes de cambio organizacional, tanto en organizaciones públicas como privadas. Una de las razones ha sido la obtención, en el corto plazo de beneficios, reducción de costes, tiempo y mejora de calidad en la producción de bienes y prestación de servicios, los procesos incluyen un nivel estratégico, un nivel intermedio y un nivel operativo”. Medina Giopp Alejandro.

2.2 Conceptualización del levantamiento y descripción de procesos⁴

El levantamiento y descripción de procesos permite identificar aquellas actividades sobresalientes que se desarrollan en las diferentes áreas de una empresa, con la finalidad de esclarecer y poner a conocimiento que actividades estarían al nivel de un proceso, pudiendo de esta manera hacer un levantamiento y ponerlos en desarrollo, no sin antes reconociendo el proceso y asignándole un nombre específico.

Esta acción constituye un elemento clave ya que a partir de aquí se podrá ver lo que los empleados hacen y cómo lo hacen, utilizando y aplicando sobre esta información el análisis, los cambios y rediseños orientados a mejorar los resultados.

³ Mideplan. (2009). *Guía para el levantamiento de proceso*. Disponible en internet: <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/5d4b8d59-d008-407c-bf52-00be6de79e80/guia-levantamiento-procesos-2009.pdf>. [Consulta 15-11-2013]

⁴ Pepper, S. (2011). *Levantamiento y descripción de los procesos*. Medwave. Chile. Disponible en internet: [http://www.mednet.cl/link.cgi/Medwave/Series/GESO 3-A/5057](http://www.mednet.cl/link.cgi/Medwave/Series/GESO%203-A/5057) [Consulta 15-11-2013].

Una descripción debe tener la siguiente información.

- **Recursos o entradas.** Es lo que el proceso necesita o requiere, por ejemplo todas las peticiones, requerimientos, adquisiciones, cambios solicitados por los niveles estratégicos, en cuanto a los niveles operativos las demandas del cliente, de los socios y usuarios en general, finalmente dentro de los niveles de apoyo lo que respecta a proveeduría de recursos y materiales a la organización.
- **Protagonistas o actores.** Aquí figuran aquellas personas que desarrollan las actividades y tareas del proceso.
- **Actividades.** En este ítem se describen secuencialmente, las actividades de los protagonistas.
- **Salida.** Es la parte esencial ya que representa el resultado del proceso, aquello para lo cual fue diseñado el proceso.
- **Destinatario.** Es la persona a quien va dirigido el proceso y quien valora o califica el proceso.

2.3 Conceptualización del diagnóstico de procesos⁵

El diagnóstico permite hacer una revisión de las actividades que se realizan dentro de la organización, accediendo a trabajar con más detalle en aquellos procesos o subprocesos que aparecen como más relevantes, distinguiendo las interrelaciones entre actividades, tareas y sus puntos de contacto, y definir aquellas que resultan críticas.

Al realizar un diagnóstico, se facilita el hallazgo de actividades o tareas que pueden ser repetitivas, de aquellas que toman más tiempo o demandan mayores recursos, de los pasos que son innecesarios, redundantes o superficiales, de los trayectos o pasos que resultan engorrosos, prescindibles o imprescindibles.

⁵Meza, A.; Carballada. (2009). *El diagnóstico organizacional; elementos, métodos y técnicas*. Disponible en internet: <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html>. [Consulta 17-11-2013]

2.4 Conceptualización del mapa de procesos⁶

El mapa de procesos ayuda a identificar y resolver problemas, siendo este muy útil ya que aporta al conocimiento y mejora dentro de los servicios de una empresa, puede ser muy importante no sólo para la correcta gestión y aprovechamiento, sino para tener una seguridad real de cómo ayudar a crecer y a tener controlada la capacidad empresarial.

El mapa de procesos se constituye como diagramas que muestran de manera visual, los procesos que conforman la unidad funcional de una organización, así como las relaciones que existe entre ellos; es decir permite situar la relación de trabajo que se desarrolla en la organización y así conocer donde se ubica la actividad de los empleados y hacia qué fin se orienta⁷.

Los mapas de procesos ayudan a conocer cómo se llevan a cabo los trabajos actualmente en una organización, a analizar los pasos del proceso para reducir ciclos de tiempo y aumentar la calidad, a utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo el mejoramiento del nuevo proceso, a orientar a los empleados, a evaluar, establecer y fortalecer resultados⁸.

2.5 Clasificación de los procesos

Una institución mantiene interrelación con usuarios, personas, proveedores, sociedad, y con sus propios funcionarios, es por esto que sus procesos deben ser clasificados tomando en cuenta el impacto que generan en la satisfacción de los usuarios y sus propios funcionarios, en la estrategia institucional y en la capacidad de general resultados (bienes o servicios).

2.5.1 Procesos estratégicos. Este proceso fija las estrategias que van a mejorar las acciones que se va a realizar en la empresa, los cuales serán alcanzados sobre la base de un proceso planificado y administrado, a través de la coordinación y el control operativo⁹; es decir aquellos que analizan las necesidades de la organización para definir la estrategia que se va a implementar dentro de la misma.

⁶ Pérez Fernández de Velasco, J. (2010). *Gestión por procesos*, p. 105.

⁷ Ogalla, F. (2005). *Sistema de gestión*, p. 89.

⁸ Mahecha, C. (2012). *Mapa de procesos*. Disponible en internet: <http://es.scribd.com/doc/84774712/MAPAS-DE-PROCESOS>. [Consulta 19-04-2013]

⁹ Marchione, J. (2011). *El proceso estratégico*. Boletín de lecturas sociales y económicas. Disponible en internet: <http://200.16.86.50/digital/33/revistas/blse/marchione1-1.pdf> [Consulta 19-11-2013].

2.5.2 Procesos operativos. Es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos. De esta manera, los elementos de entrada conocidos como factores pasan a ser elementos de salida productos o servicios, tras un proceso en el que se incrementa su valor¹⁰, en definitiva son todos aquellos que generan valor a la empresa y que por su naturaleza se obtiene rentabilidad a través de ellos.

2.5.3 Procesos de apoyo. Son todos los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios y dar soporte a los procesos estratégicos y operativos¹¹.

2.6 Conceptualización FODA

La matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA)¹². Permitiendo examinar la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cual éste compete.

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas, las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas, mientras que las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas, finalmente las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

¹⁰ Marchione, J. (2011). *El proceso productivo*. Boletín de lecturas sociales y económicas. Disponible en internet: <http://200.16.86.50/digital/33/revistas/blse/marchione1-1.pdf> [Consulta 19-04-2013].

¹¹ Proceso de apoyo. Disponible en internet: <http://www.emagister.com/curso-gestion-calidad-procesos-tecnicas-herramientas-calidad/tipos-procesos> [Consulta 19-11-2013].

¹² Fred R, David. (2003). *Conceptos de administración estratégica*, p. 200.

2.7 Documentación de los procesos

El proceso de documentación constituye una herramienta que ayuda a los tomadores de decisiones a registrar cuidadosamente las actividades de los proyectos involucrados en una empresa. El proceso de documentación registra qué pasó, cómo pasó y por qué pasó, envolviendo de una forma estructurada y enfocada la captura del proceso de cambio en la organización, de tal forma que permite organizar la información para que los directivos tengan la oportunidad de reflexionar y aprender acerca del proceso¹³.

La documentación de los procesos permite a la empresa realizar un mantenimiento del control sobre la gestión interna, lo que ayuda a la estabilidad y a la posibilidad de entrenamiento a los nuevos trabajadores de la organización sobre el control de todos los procesos que se llevan a cabo.

2.8 Herramientas para diagramar procesos

2.8.1 Diagrama de flujo. Son herramientas que representan gráficamente los movimientos de un proceso, sean estos materiales, productos o personas; cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa del proceso.


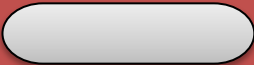






El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas¹⁴.

2.8.2 Simbología de los procesos. Es una serie de símbolos con significados determinados que intervienen para la graficación del proceso, estos símbolos gráficos están unidos entre sí con flechas que indican la dirección del flujo del proceso.

¹³ Pérez Fernández de Velasco, J. (2010). *Gestión por procesos*, p. 83.

¹⁴ Baca Urbina, G. (2007). *Evaluación de proyectos*

Tabla N° 2.1. Simbología de flujogramas

Símbolo	Nombre	Descripción
	Líneas de flujo	Muestra la dirección y sentido del flujo del proceso, conectando los símbolos.
	Inicio o fin	Es la acción para iniciar el proceso o mostrar el final del mismo.
	Proceso	Tarea llevada a cabo durante el proceso.
	Decisión	Indica sí o no la toma de decisión.
	Conector	Conecta los procesos independientes.
	Demora	Representa los cuellos de botella en el proceso.
	Datos	Registra la información de entradas y salidas del proceso.
	Documentos	Hace referencia a la generación o consulta de un documento.

Fuente: Baca Urbina, G. (2007). *Evaluación de proyectos*. Iztapalapa-México (2007, p.112)

Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

2.9 Etapas para el levantamiento de los procesos

Normalmente el levantamiento de los procesos se realiza cuando la institución ya se encuentra conformada y desarrollando las funciones asignadas por la legislación respectiva, sin embargo, es frecuente encontrar instituciones que realizan sus actividades con base en el conocimiento empírico y las costumbres de sus funcionarios más experimentados, sin contar con un manual de procesos que regule y estandarice la realización de sus actividades; entonces el levantamiento de procesos ayuda a formalizar la manera de realizar dichas actividades antes ejecutadas de forma empírica, resultando más sencillo establecer los procesos, puesto que se cuenta con información informal sobre la forma de ejecutar las labores¹⁵.

A continuación se presenta las etapas que deben tomarse en consideración para efectuar el levantamiento de los procesos.

Etapa 1: Formación del equipo y planificación del trabajo. Esta etapa debe ser iniciada por el jerarca institucional, quien es el encargado de conformar un equipo de trabajo, integrado por funcionarios de la institución, por consultores externos, o por una mezcla de los anteriores. Aquí se deben realizar las siguientes actividades:

- Formar el equipo de trabajo con el fin de nombrar a un responsable para que realice el levantamiento de los procesos.
- Realizar reuniones y entrevistas con personal de la institución, con el propósito de conocer quiénes son las personas encargadas de realizar el trabajo.
- Determinación de la metodología que se va a implementar al momento de realizar el levantamiento de los procesos, indicando si se deben utilizar encuestas, entrevistas, formularios u otro tipo de instrumentos para recolectar la información necesaria.
- Para el presente trabajo de investigación se formó el equipo, se realizaron reuniones y entrevista y todo el levantamiento de los procesos con el personal directivo, administrativo y operativo de la Cooperativa de Transporte Loja.

¹⁵ Mideplan. (2009). *Guía para el levantamiento de procesos*. Disponible en internet: <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/5d4b8d59-d008-407c-bf52-00be6de79e80/guia-levantamiento-procesos-2009.pdf>. [Consulta 23-11-2013]

Etapa 2: Identificación de usuarios de los procesos y sus necesidades. En este sentido, es necesario que se realice un análisis sobre tres aspectos muy importantes:

- ¿Qué hacemos?: Identificar el propósito para el que fue creada la institución, de forma que se determine claramente la misión institucional (en qué consiste, para qué existe y para quién se realizan sus actividades), su razón de ser. Luego deben concretarse las entradas y salidas (insumos y productos/servicios) e identificar los usuarios y proveedores de las mismas.
- ¿Para quién lo hacemos?: Identificar a los usuarios de los bienes y/o servicios que brinda la institución. Una vez hecho esto, se puede comenzar a determinar los bienes y/o servicios que se generarán para satisfacer sus necesidades y expectativas.
- ¿Cómo lo hacemos?: Aquí se identifican que bienes o servicios se brindarán a los usuarios de acuerdo a las actividades realizadas en la institución, determinando las necesidades y expectativas tanto del usuario interno como externo, logrando resultados que satisfagan a ambas partes.

Etapa 3: Identificación de los procesos. En esta etapa se genera un listado de todos los procesos que se desarrollan en la institución, conociendo cuáles son los usuarios y determinando los servicios que estos requieren, finalmente identificando cuales son aquellos procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

Etapa 4: Descripción y análisis de los procesos. Una vez que se tienen identificados y clasificados los procesos a partir del listado de procesos institucionales generado en la etapa anterior, se debe proceder a realizar una descripción de los mismos. Cada proceso se encuentra conformado por una serie de procedimientos, y estos a su vez por actividades o tareas por desarrollar. Para ello se deberá obtener la siguiente información de cada uno de los procesos:

- Identificación del responsable del proceso.- quien es la persona que vela por el cumplimiento de todos los requisitos del proceso, realiza un seguimiento de sus indicadores, verificando su eficacia y eficiencia, así como el avance del logro de los objetivos.

Etapa 5: Priorización y aprobación de los procesos. Una vez levantados los procesos, se procede a su respectiva revisión, priorización y aprobación. En esta instancia, se establecerá el listado definitivo de los procesos y procedimientos institucionales hallados.

Etapa 6: Difusión de los procesos. Los procesos deben ser comunicados tanto a los funcionarios responsables de su ejecución, como a toda la institución, una vez que los jefes institucionales los hayan aprobado y formalizado. Dicha comunicación y formalización tienen por objetivo asegurar que se estandarice su aplicación y tanto los funcionarios actuales y como los que ingresen en el futuro, puedan conocer la forma de realizar determinada actividad, procedimiento o proceso

Etapa 7: Aplicación y control de los procesos. Toda institución debe realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de los procesos. La periodicidad de estas evaluaciones se establecerá previamente por las jerarquías institucionales y podría estar indicada en el manual de procesos. La intención de realizar estas evaluaciones es detectar si los procesos conservan su utilidad para el desarrollo de las actividades de la institución, o en su defecto, han perdido su eficacia, eficiencia y productividad y por ende, su capacidad para satisfacer las necesidades de sus usuarios internos o externos.

Etapa 8: Mejoramiento continuo de los procesos. Esta etapa es también conocida como rediseño de procesos, en ella se lleva a cabo una revisión de los procesos establecidos por la institución, y de ser necesario, se rediseñan estos para mejorarlos y adecuarlos para satisfacer las necesidades de los usuarios. El objetivo del rediseño es evaluar los procesos de trabajo, y si es el caso modificarlos para crear servicios o productos dirigidos a satisfacer las necesidades de los usuarios; suprimiendo actividades que no aportan valor y reduciendo los tiempos al mínimo¹⁶.

¹⁶ Mideplan. (2009). *Guía para el levantamiento de procesos*. Disponible en internet: <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/5d4b8d59-d008-407c-bf52-00be6de79e80/guia-levantamiento-procesos-2009.pdf>. [Consulta 09-12-2013]

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL E IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

3.1 Características generales de la empresa

- **Ubicación.** La Cooperativa de Transportes Loja tiene su sede en la ciudad de Loja del cantón y provincia del mismo nombre, ubicada en el sur del Ecuador, desde hace más de 50 años sirve a la sociedad en el transporte de pasajeros a lo largo y ancho del país e internacionalmente, con un grupo humano de profesionales congregados en una empresa sólida y comprometida con sus clientes.
- **Mercado.** La organización ha ido incrementando la prestación de servicios tanto en la ciudad de Loja como a nivel nacional, lo cual permite identificar movimientos desde toda la provincia hacia todo el país, entendiéndose que el afán del servicio ha ido más allá del compromiso con la colectividad lojana, siendo así que la presencia de la empresa está en las ciudades más importantes del país, contando con más de 45 oficinas entre propias y arrendadas, con el fin de llegar con una oportuna y ágil entrega y recepción de encomiendas.
- **Socios.** La Cooperativa de Transportes Loja, en la actualidad cuenta con 155 socios, quienes a su vez poseen 155 unidades destinadas a 184 frecuencias diferentes.
- **Símbolos.** Los colores que representan a la cooperativa son el azul, blanco y rojo, así mismo posee un escudo el cual representa su poderío y servicio a la comunidad.
- **Unidades.** Actualmente las unidades que forman parte de la cooperativa son de marca Mercedes-Benz, series 17-21, 17-22, 16-30, Volkswagen, series 17-210, 17-240, también están incorporados vehículos de procedencia china de la marca Yutong con motor posterior y Kinglong con motor delantero y posterior con capacidad para 40 personas. Para las unidades de servicio especial se incorporaron los Scania series, K-310, K-380, los mismos que son vehículos semi-cama, con capacidad para 42 personas.
- **Infraestructura.** La organización cuenta con edificios y locales propios en casa Matriz, Huaquillas, Macará, Zapotillo, Quito, Terminal Machala, Guayaquil La Garzota, estación de servicios, talleres carrocería.

Tabla N° 3.1. Frecuencias de viajes de la Cooperativa de Transportes Loja

FRECUENCIAS		
N°	Origen – Destino	Horarios de salida
1	Alamor – Guayaquil	23H00 00H30
2	Alamor - Lago Agrio – Coca	10H00
3	Alamor – Loja	09H30 14H00 00H30
4	Alamor – Machala	13H00
5	Alamor – Quito	16H30 18H00 19H00
6	Amaluza - Cariamanga - Guayaquil	18H30
7	Amaluza – Machala	13H30
8	Amaluza - Santo Domingo - Quito	13H30
9	Ambato – Loja	16H00 17H30 19H00 20H00 21H00 22H00
10	Cariamanga - Cuenca – Quito	13H00
11	Cariamanga - Quevedo - Quito	12H30 16H00
12	Coca - Lago Agrio – Quito	20H00
13	Coca - Loreto – Quito	21H30
14	Coca - Quito - Machala – Loja	18H30
15	Cuenca – Loja	12H00 17H00 22H00
16	Guayaquil – Catacocha	22H15
17	Guayaquil - Gonzanamá – Cariamanga	20H30
18	Guayaquil - Lago Agrio	13H00 16H00 19H00
19	Guayaquil – Loja	09H00 13H00 17H00 20H00 21H00 22H00 23H00 23H30
20	Guayaquil – Macará	19H30 22H15
21	Guayaquil – Shushufindi	13H00 19H00
22	Guayaquil - Zamora - Yantzaza	20H00
23	Guayaquil – Zapotillo	17H30 18H30
24	Huaquillas – Loja	11H30 18H00
25	Lago Agrio – Loja	13H00 17H00 23H30
26	Loja – Alamor	09H00 14H00 19H30
27	Loja – Amaluza	04H00 16H00 13H00
28	Loja - Arenillas – Huaquillas	11H30 21H30 23H15
29	Loja – Cariamanga	08H00 04H00 08H00 09H00 11H00 13H00 15H00 16H00 18H00 20H30
30	Loja – Catacocha	05H00 07H00 09H00 10H00 10H30 12H30 13H00 14H00 15H00 17H00 18H00 19H30 22H00 22H30 23H00
31	Loja – Celica	05H00 09H00 11H00 14H00 17H00 19H30 22H00
32	Loja – Cuenca	04H30 08H00 13H30 14H30 16H30 17H00 17H30
33	Loja - El Pangui – Gualaquiza	04H00 08H00 12H30 22H00
34	Loja – Guayaquil	06H30 10H00 13H30 20H00 21H00 22H00 22H15 23H00 24H00

35	Loja - Lago Agrio	08H00 14H30
36	Loja – Macará	07H00 10H00 11H00 13H00 15H00 18H00 22H30 23H00
37	Loja - Pindal – Pozul	05H00 11h00 17H00 22H00
38	Loja - Quevedo - Santa Domingo	19H00 20H00
39	Loja – Quito	16H30 17H00 17H30 19H00 19H30 20H00 21H00
40	Loja - Riobamba – Ambato	08H00 14H30 16H30 17H00 17H30 19H00 19H30 20H00 21H00
41	Loja - Riobamba – Ambato	08H00 14H30 16H30 17H00 17H30 19H00 19H30 20H00 21H00
42	Loja - Santa Rosa – Machala	04H30 07H30 08H00 09H00 10H30 11H30 12H30 14H00 15H00 16H00
43		18H00 22H30 23H30
44	Loja – Saraguro	06H15
45	Loja – Shushufindi	08H00
46	Loja - Sullana – Piura	07H00 13H00 22H30 23H00
47	Loja - Zamora – Yantzaza	04H00 05H00 06H00 07H15 08H00 09H00 10H30 12H30 13H00 16H00 18H00 19H30 22H00
48	Loja – Zapotillo	05H00 11H00 17H00 22H00
49	Loja – Zumba	18H45
50	Macará – Guayaquil	20H00 22H00
51	Macará - Lago Agrio – Coca	05H00
52	Macará – Machala	05H00 06H30
53	Macará – Quito	14H30 15H30
54	Machala – Alamor	09H30
55	Machala - Gonzanamá – Cariamanga	22H30
56	Machala - Lago Agrio – Coca	13H30 17H00
57	Machala – Loja	02H30 05H00 07H00 08H00 10H00 11H30 13H00 14H00 17H00 18H00 20H00 21H00 22H00 23H00 23H30 24H00
58	Machala – Macará	13H00
59	Machala - Riobamba - Ambato	22H30
60	Machala - Zamora - Gualaquiza	21H00
61	Machala – Zapotillo	22H30
62	Piura - Sullana – Loja	09H30 13H00 20H00 21H00
63	Quito - Alamor – Celica	16H00 18H00 19H30
64	Quito – Catacocha	18H00
65	Quito – Coca	11H00 21H00 23H30
66	Quito - Gonzanamá - Cariamanga	10H00 14H00 17H00
67	Quito - Lago Agrio	09H00 13H00 20H00 21H00 22H00 22H30 23H30
68	Quito - Loja (costa)	12H50 20H40 21H30

69	Quito - Loja (Sierra)	15H00 17H00 18H15 19H00 19H15 20H20 20H55
70	Quito - Loreto – Coca	22H15
71	Quito – Macará	10H00 14H00 16H00 18H00
72	Quito - Pozul – Pindal	19H30
73	Quito – Shushufindi	20H00 22H30
74	Quito - Zamora - Yantzaza	18H15
75	Quito – Zapotillo	19H30
76	Riobamba – Loja	17H00 18H30 20H30 21H30
77	Santo Domingo – Loja	16H20 19H00
78	Shushufindi – Quito	20H45 21H30
79	Sozoranga - Cariamanga - Quito	14H00
80	Yantzaza - Zamora - Guayaquil	15H20
81	Yantzaza - Zamora - Quito	13H10
82	Yanzatza - Zamora - Machala	18H15
83	Zamora – Loja	02H30 04H30 08H15 10H15 14H30 15H50 16H40 17H15 19H45
84	Zapotillo – Guayaquil	20H00
85	Zapotillo – Huaquillas	17H00
86	Zapotillo – Loja	06H30 10H00 23H00
87	Zapotillo – Machala	08H30
88	Zapotillo - Pindal - Quito	13H00

Fuente: Transportes Loja Coop, Dpto. (Secretaría General).

Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

3.2 Situación actual de la empresa

La Cooperativa de Transportes Loja no cuenta con un mapa de procesos, lo cual no le ha permitido a los directivos de la empresa tener una visión clara con respecto a la manera de cómo poder diseñar, estandarizar y manejar procesos, no permitiéndoles hacer una evaluación y control de las actividades que se llevan a cabo en la organización.

Hay ciertos procesos desarrollados en la empresa que siguen un patrón empírico, es decir el personal involucrado y sus responsables no tienen claro cómo establecerlos correctamente; esta situación provoca poca efectividad al momento de cumplir objetivos, siendo esto un problema para el crecimiento como empresa.

Es evidente que no existen indicadores que sirvan de referencia como datos estadísticos que permitan analizar el desempeño del personal, el rendimiento de la empresa, evaluar la calidad del servicio, siendo estos elementos importantes que puedan determinar si se ha cumplido con las expectativas planteadas en la organización, un claro ejemplo se presenta

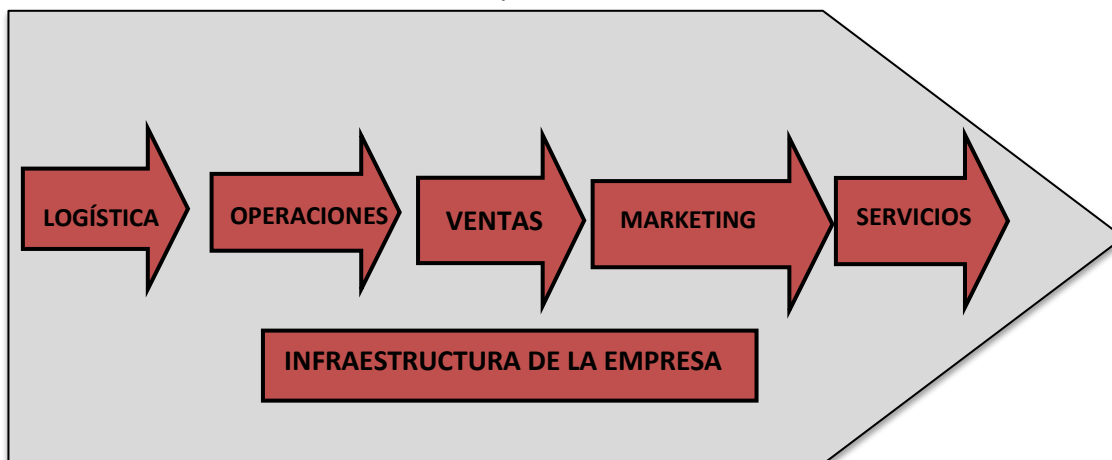
en el área de servicio al cliente, siendo la parte esencial y de mayor importancia para la cooperativa ya que es lo que la identifica como tal.

Con la finalidad de evaluar la calidad del servicio al cliente se diseñó una encuesta aplicada a los usuarios de la cooperativa, información que al ser tabulada permitió hacer un análisis detallado sobre la gestión de sus servicios (Anexo N°1. Pág. 66, 67) de igual manera se llevó a cabo la realización de entrevistas al personal que labora en la organización para conocer como han desarrollado su gestión administrativa (Anexo N°4. Pág. 82).

También es importante resaltar que los departamentos de mayor jerarquía, es decir los que tienen control directo sobre la administración de la organización, al no contar con un diseño y manejo de procesos, siendo indispensable el planteamiento de estos con sus respectivos indicadores para su aplicabilidad, podrían tener un mejor enfoque para definir estrategias y tomar decisiones que aporten a la mejora continua para el crecimiento de la empresa.

3.3 Cadena de valor de la Empresa

Gráfico N° 3.1. Infraestructura de la empresa



Fuente: Cooperativa de Transportes Loja, Dpto. Administración.

Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

La cadena del valor se divide en actividades primarias y actividades de apoyo. Cada actividad agrega valor al producto.

Las actividades primarias tienen relación con la creación física del producto o servicio, es decir, la fabricación (operación); su comercialización y distribución a los compradores, junto con el apoyo y servicio de postventa, es decir, marketing.

Las actividades de apoyo son las tareas funcionales que permiten llevar a cabo las actividades primarias de operación y marketing, estas son: administración de materiales, investigación y desarrollo, recursos humanos e infraestructura.

A continuación se detalla cada una de estas actividades:

Logística. Esta es la etapa inicial de contacto entre el cliente y el servicio de transporte y encomiendas, la cual nace producto de la realización de campañas publicitarias que tienen la mayor acogida por parte del público que requiera de estos servicios, etapa que es apoyada a través de realización de estrategias de publicidad.

Operaciones. En esta fase de operaciones el cliente hace uso de toda la implementación con la que cuenta el servicio, por tanto, en esta etapa se procura cumplir en forma integral con los requerimientos del cliente, apoyándose en una atención personalizada y prestando un servicio de calidad, tanto en la buena implementación de los buses ofreciendo un buen confort, comodidad y seguridad, como también en el servicio de encomiendas, entregando a tiempo y en buenas condiciones.

Dentro del proceso interno de operación de la empresa se debe mejorar los canales de información, que agilicen la toma de decisiones por intermedio de la implementación de un sistema integrado de información. Además se deberán crear formas que fomenten la captación de clientes a través de garantías, beneficios y ofertas especiales en cuanto a precios de pasajes, por ejemplo.

Ventas y marketing. Corresponde a una de las actividades primarias fundamentales dentro de la cadena de valor, que sirve de apoyo para el desarrollo de una estrategia comercial. Uno de los aspectos relevantes, es realizar una publicidad clara y atractiva para el cliente, de manera que se vea interesado y conozca los beneficios del servicio de transporte y encomiendas.

Servicio. En este punto debemos diferenciar entre servicio de atención al cliente respecto del servicio de transporte de pasajeros y encomiendas prestado por la empresa. El servicio de atención al cliente; corresponde a la etapa del cómo se atiende a los clientes, desde el momento que estos llegan en búsqueda de información, con objeto de disponer del servicio, hasta que este finaliza. Donde posteriormente juega un rol importante proveer a dicho cliente de un servicio de post venta, dirigido a aumentar la satisfacción de este.

Infraestructura. Todas estas operaciones se encuentran apoyadas o auxiliadas por la infraestructura de la cooperativa que está constituida por el amplio contexto de toda la empresa, dentro del cual se ejecutan las demás actividades de creación de valor; esta incluye administración general, finanzas, contabilidad, asuntos legales y administración de la calidad.

3.4 FODA

Tabla 3.2. Foda de la Cooperativa de Transportes Loja

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Factores internos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia de 51 años en transporte. ▪ Posee unidades modernas. ▪ Servicio exclusivo en frecuencias directas. ▪ Posicionamiento en el mercado local y provincial. ▪ Alta demanda del servicio. ▪ Unidades monitoreadas con GPS. ▪ Posee una propia estación de servicios y un taller de mantenimiento mecánico. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deficiencia en el recurso humano para atención al cliente. ▪ Falta de capacitación del personal. ▪ No posee una unidad de administración del talento humano. ▪ Resistencia al cambio por parte de los empleados. ▪ Ausencia de imagen corporativa en redes sociales. ▪ Las instalaciones físicas de las áreas de atención al cliente son muy pequeñas y antiguas.
Factores externos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convenios con más de 40 empresas. ▪ La mejora del servicio al cliente a través de la incrementación de salida de turnos directos desde el centro de la ciudad, terminal casa matriz. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carece de un buzón de sugerencias. ▪ En la sección de encomiendas el proceso del servicio presenta retrasos. ▪ No cuenta un mapa de procesos que detalle los procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Obtener convenios y canjes publicitarios. ▪ Competir en nuevos mercados. ▪ Captación de más clientes, a través de promociones. ▪ Incrementar el servicio turístico para visitantes extranjeros. 	<p>Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Penetrar mercados nuevos haciendo uso de la flota moderna de unidades. ▪ Al tener una alta demanda del servicio se puede incrementar nuevas rutas o frecuencias. ▪ Se lograría mayor reconocimiento como imagen corporativa a través del turismo. 	<p>Disminuir debilidades aprovechando las oportunidades (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dotar a la empresa del mejor equipo, mejorando la tecnología y por ende el manejo de software. ▪ La mejora de servicios hará que la empresa crezca y por ende el servicio al cliente sea más productivo y calificado a través de más personal contratado. ▪ Intensificar el rastreo satelital de las unidades y monitoreo desde casa matriz.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alto crecimiento de cooperativas de transporte en el país. ▪ Vida útil de las unidades ▪ Accidentes, inseguridad en el traslado, robos. ▪ La tercerización de choferes y ayudantes. ▪ Incremento de precios y valores de boletos en el mercado. 	<p>Uso de las fortalezas para evitar amenazas (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener siempre el liderazgo y el buen servicio de transporte para no caer frente a la competencia. ▪ Comunicación constante con los choferes y monitoreo a través del sistema gps para reducir accidentes. ▪ Al ofrecer servicio directo se disminuye en gran cantidad la inseguridad que hay, al hacer paradas en las carreteras. 	<p>Minimizar debilidades y evitar amenazas (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formalizar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo para ofrecer un servicio de mejor calidad y aumentar a través de la satisfacción del cliente nuestro mercado meta. ▪ Establecer indicadores para cada uno de los procesos que permita evaluar el rendimiento y cumplimiento de objetivos de la empresa.

Fuente: Cooperativa de Transportes Loja, Dpto. Administración.

Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

3.5 Levantamiento de procesos

Para la elaboración del mapa de procesos se tomó en consideración la norma ISO 9001: 2008, y los lineamientos que ayudan a una mejora continua en todos los ámbitos de gestión de la organización.

La gestión por procesos se realizó a través de las siguientes etapas:

- Identificación y secuencia de los procesos
- La descripción de cada uno de los procesos
- El seguimiento y la medición para conocer los resultados que se obtienen
- La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizados

Mediante la puesta en marcha de cada uno de los procesos, una organización puede mejorar el cumplimiento de metas y objetivos al satisfacer las necesidades del cliente que demanda servicios de transporte, se aumenta la productividad que en términos financieros generan rentabilidad y solidez.

Tabla 3.3. Procesos desarrollados en la Cooperativa Loja

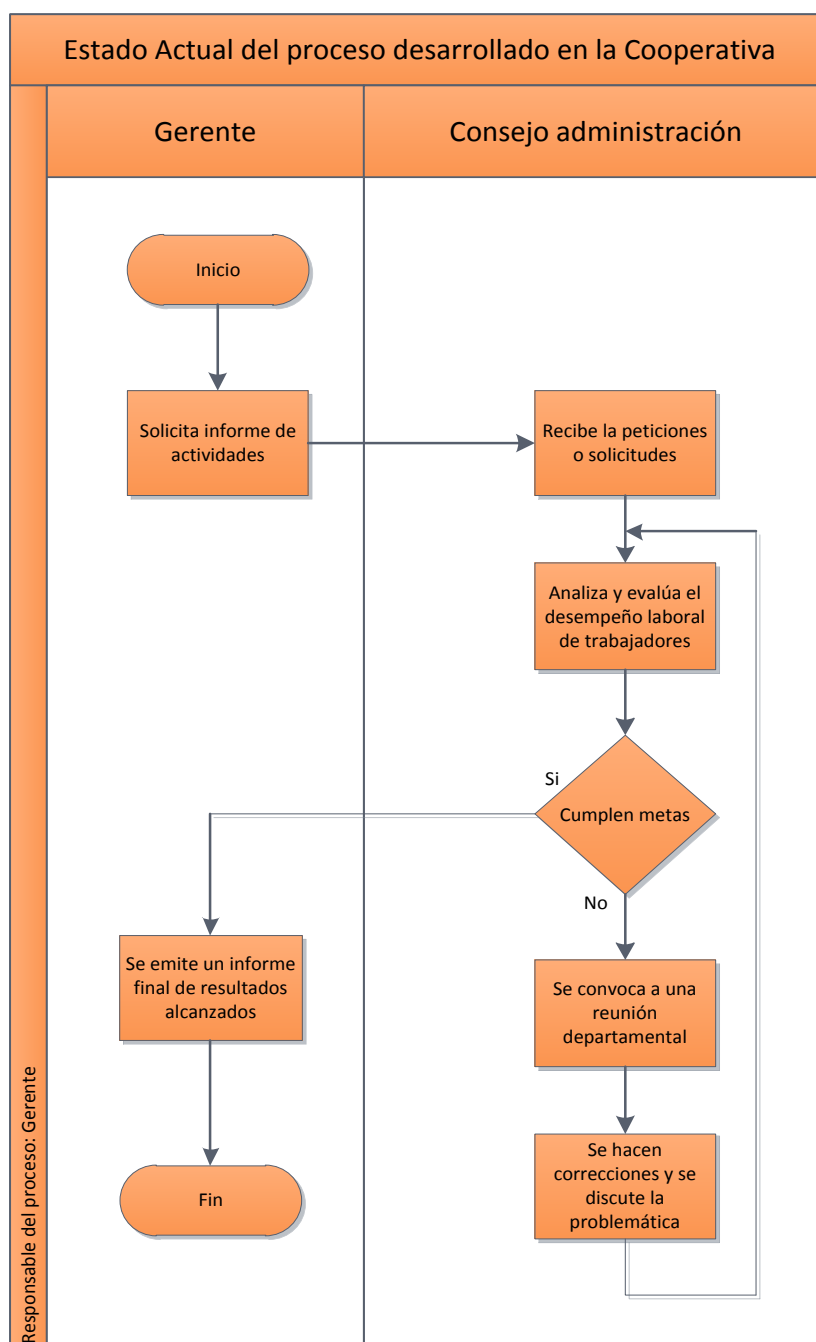
Nivel	Departamento	Proceso
Estratégico	Gerencia	Gestión administrativa
	Gerencia	Provisión de recursos
Operativo	Boleterías, encomiendas	Ventas
De Apoyo	RRHH	Gestión del servicio

Fuente: Transportes Loja Coop, Dpto. (Gerencia).

Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

Es necesario describir paso a paso los procesos que la Cooperativa ha desarrollado cotidianamente, es por ello que a continuación se demuestra mediante flujogramas el estado actual de cada proceso con la finalidad de evaluar, analizar y tomar decisiones oportunas que guíen al cumplimiento de estas a un desarrollo productivo y eficiente, ofreciendo servicios de calidad que generen rentabilidad a la cooperativa y satisfacción a los clientes.

Gráfico N° 3.2. Descripción del proceso gestión administrativa

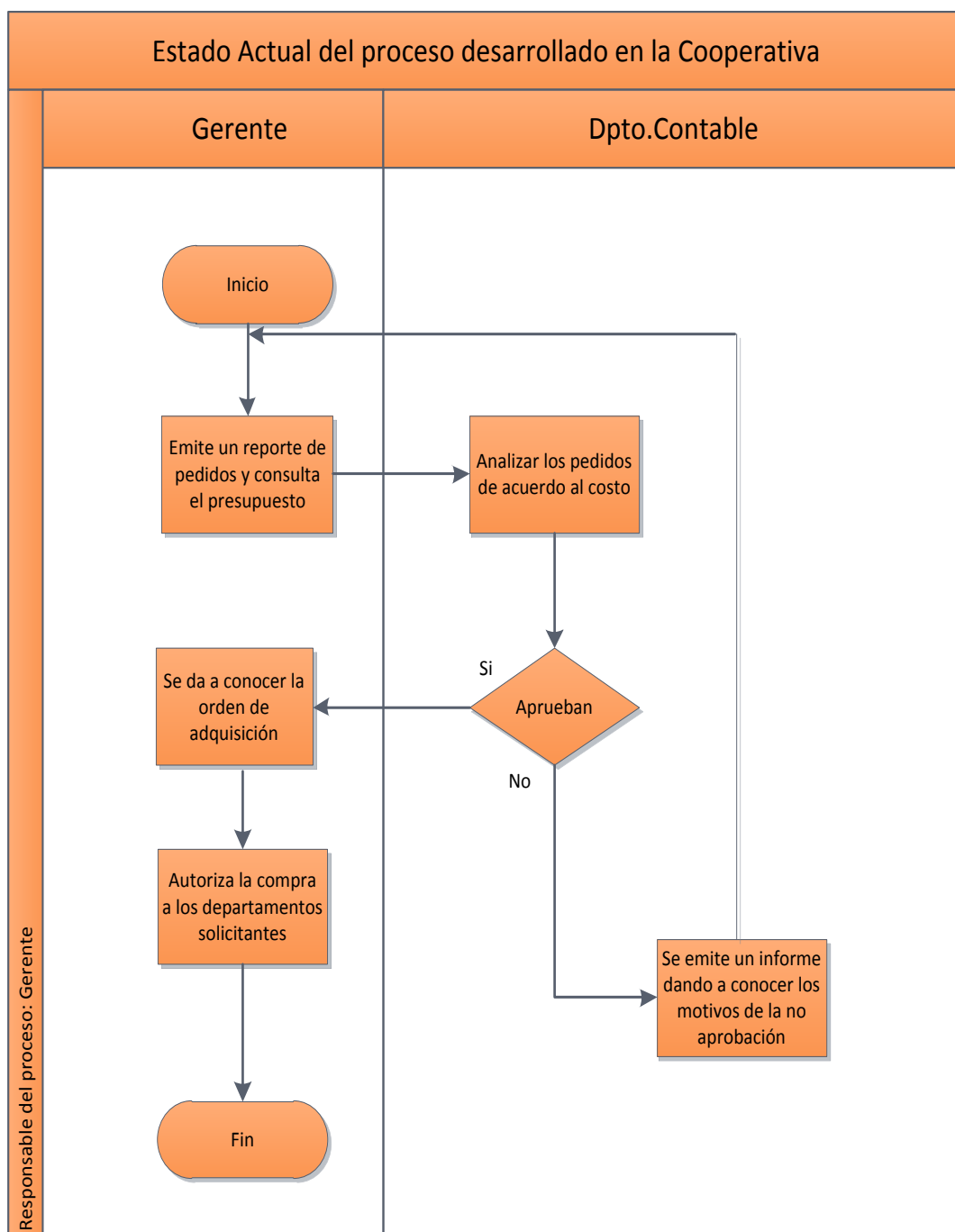


Fuente: Transportes Loja Coop, Dpto. (Gerencia).

Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

Como se puede observar en la gráfica N° 3.2, actualmente es así como se lleva a cabo los pasos para dar inicio al proceso identificado, el cual pertenece a la parte estratégica de la Cooperativa Loja, en el capítulo cuatro el objetivo será plantear un rediseño del proceso, asignándole un nombre específico con el fin de estructurarlo correctamente y poderlo documentar sirviendo así de guía para los directivos de la empresa y sus colaboradores.

Gráfico N° 3.3. Descripción del proceso provisión de recursos

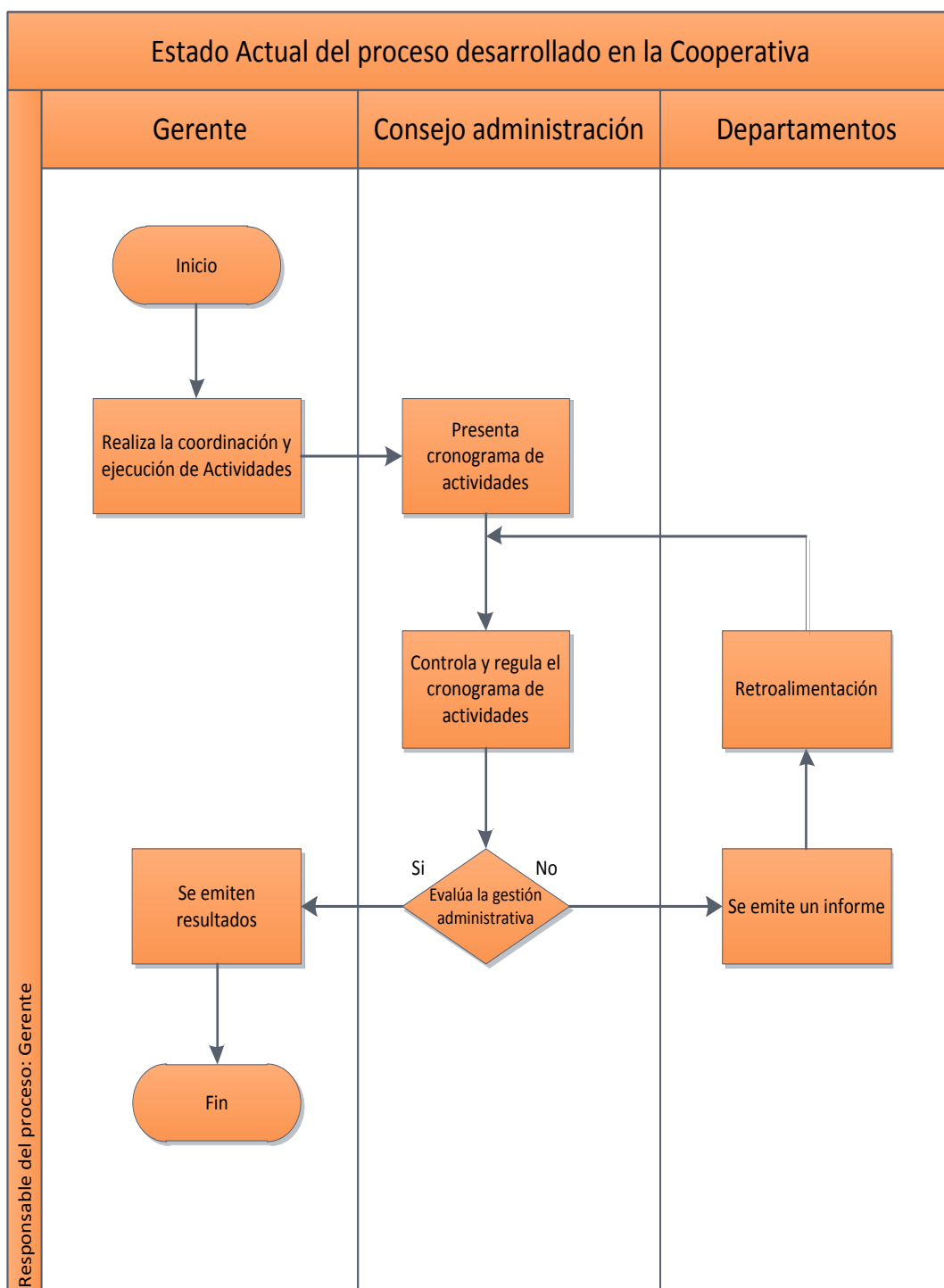


Fuente: Transportes Loja Coop, Dpto. (Gerencia).

Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

En la gráfica se puede apreciar que el proceso no está completo, dando objeto a esto para que los pasos posteriores no estén bien definidos y dirigidos. Analizando de este modo es importante reestructurarlo, especificando claramente los pasos que se deberían seguir para el cumplimiento del mismo.

Gráfico N° 3.4. Descripción del proceso gestión del servicio

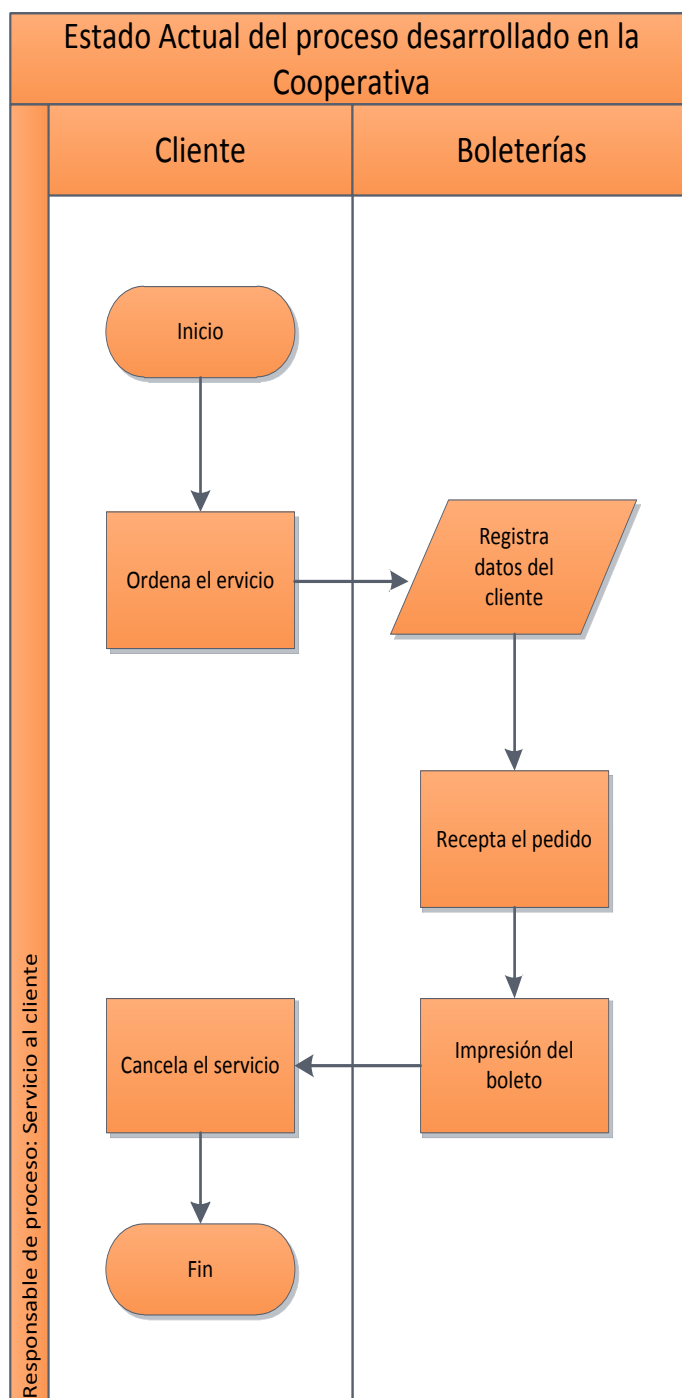


Fuente: Transportes Loja Coop, Dpto. (Gerencia).

Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

Las actividades que se desarrollan en este proceso no son para evaluar el servicio, por lo contrario es necesaria una reestructuración total para poder representarlo de manera adecuada reconociendo que tipo de proceso es y asignándole un nombre específico.

Gráfico N° 3.5. Descripción del proceso ventas



Fuente: Transportes Loja Coop, Dpto. (Gerencia).

Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

En este proceso los pasos a seguir están bien establecidos pero de manera simple, tan solo se debe estructurar una secuencia de orden, del mismo modo se debe documentarlo y definir las actividades y señalar quiénes son los que evalúan el proceso.

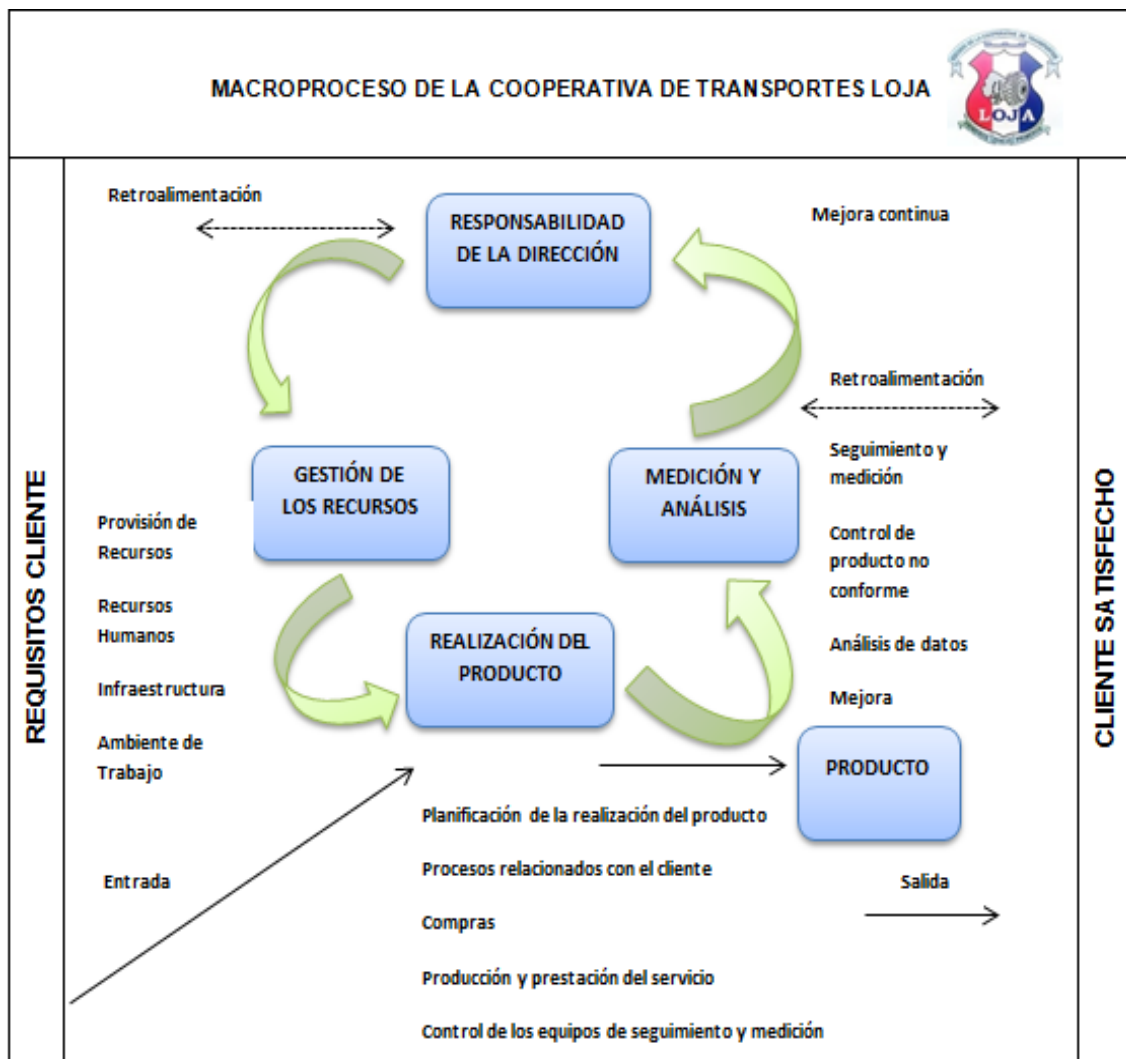
CAPÍTULO IV:
DISEÑO DEL MAPA DE PROCESOS, DIAGRAMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE
PROCESOS

4.1 Diseño del macro-proceso del sistema de gestión de calidad

El estudio se centró en los principales procesos de la empresa y en los de mayor realce en la parte operativa, estos fueron configurados y categorizados en estratégicos, operativos y de apoyo, tomando como referencia la normativa ISO 9001:2008 para el diseño del mapa de procesos.

A continuación el modelo del macro-proceso de la Cooperativa de Transportes Loja.

Gráfico N° 4.1. Macro-proceso de la Cooperativa de Transportes Loja



Fuente: Norma ISO 9000:2005

Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

En la ilustración N°4.1, muestra la clasificación de los procesos: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo.

Los procesos estratégicos están conformados por la gestión de la dirección y medición, análisis y mejora.

Los procesos operativos están conformados por la realización del producto.

Y para finalizar se encuentran los procesos de apoyo que están conformados por gestión de los recursos y documentación del sistema.

Considerando que el objetivo principal es gestionar una organización sobre la base de sus procesos, con el fin de mejorar la calidad de atención y satisfacer las necesidades del cliente, es necesario tener claro los procesos estratégicos, operativos y de apoyo que servirán para alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

Para realizar la clasificación de los procesos se ha considerado la definición de cada uno de ellos expuesto en la sección del marco teórico.

A continuación, se podrá observar cada uno de los procesos que se reestructuraron y diseñaron mediante su diagramación y documentación aplicables en la Cooperativa de Transportes Loja.

Tabla N° 4.1. Procesos diseñados para la Cooperativa de Transportes Loja


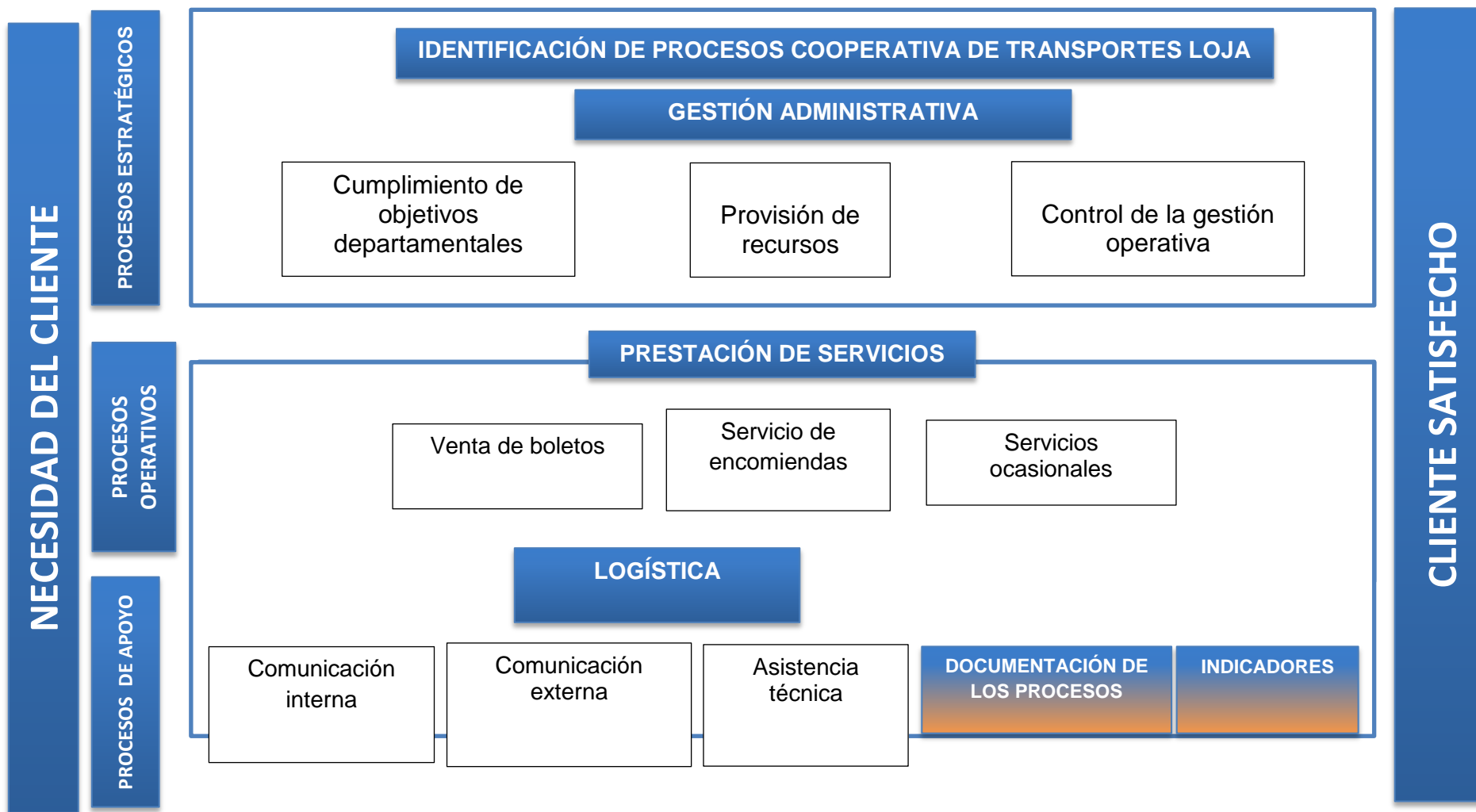
Procesos de la Cooperativa de Transportes Loja		
Fecha de elaboración	Fecha de aprobación	
20/02/2014	25/03/2014	
Índice de procesos		
Contenido	N° Página	
Mapa de procesos	37	
DESCRIPCIÓN DE PROCESOS ESTRATÉGICOS		
Gestión administrativa		
Cumplimiento de objetivos departamentales	38	
Provisión de recursos	40	
Control de la gestión operativa	42	
DESCRIPCIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS		
Prestación de servicios		
Venta de boletos	44	
Servicio de encomiendas	46	
Servicios ocasionales	48	
DESCRIPCIÓN DE PROCESOS APOYO		
Logística		
Comunicación interna	50	
Comunicación externa	52	
Asistencia técnica	54	
Indicadores	56	
Elaborado por:	Aprobado por:	
Rodney Enrique Vélez Proaño	Gerente	

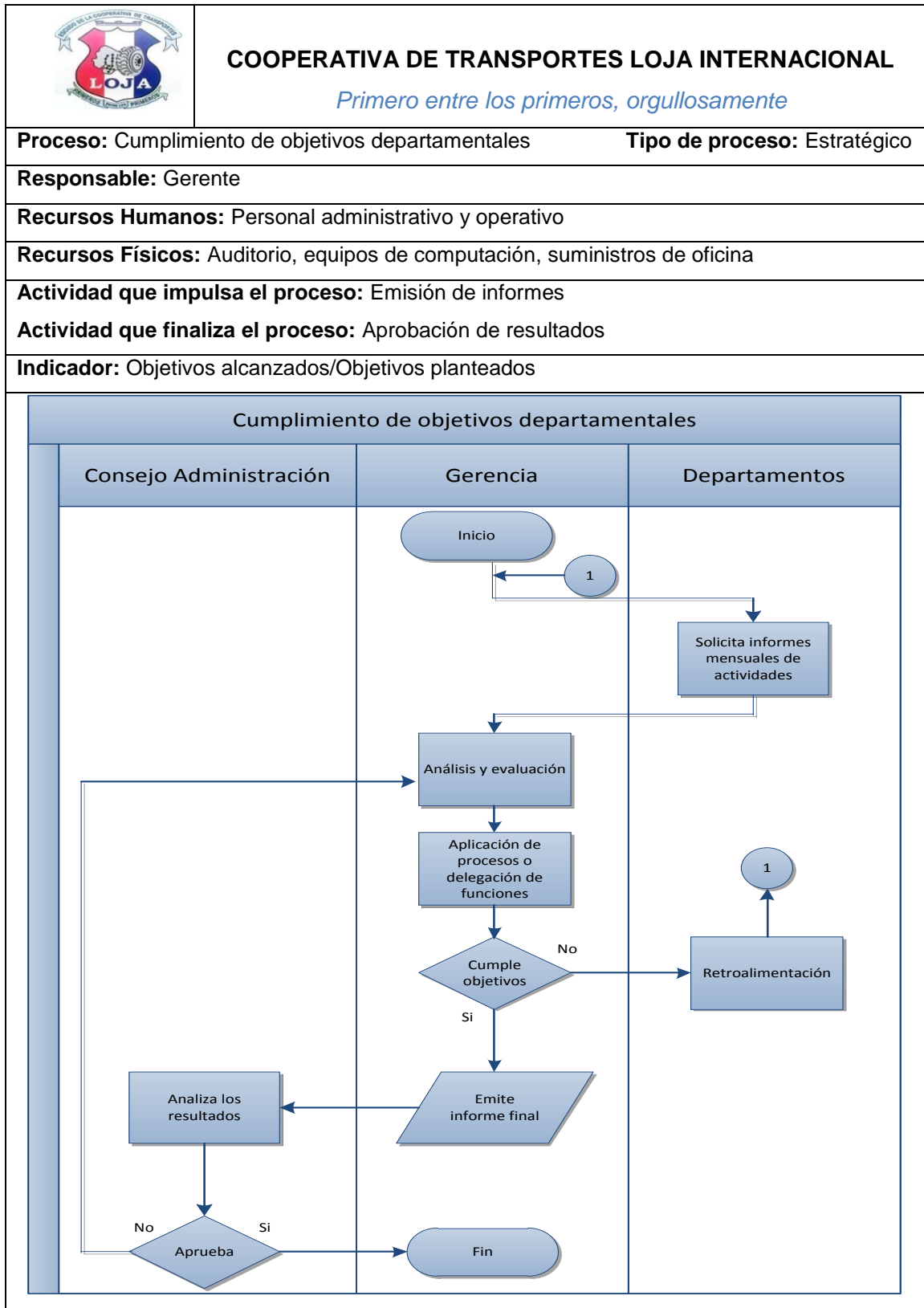
Grafico N°4.2. Mapa de procesos



Fuente: Cooperativa de Transportes Loja, departamento administrativo

Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

Tabla N° 4.2. Diagramación del proceso cumplimiento de objetivos departamentales

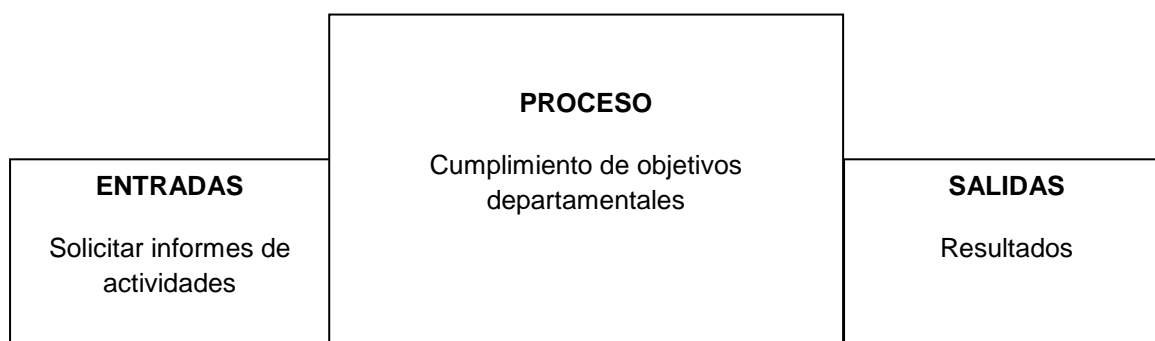


Fuente: Cooperativa de Transporte Loja, departamento administrativo

Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

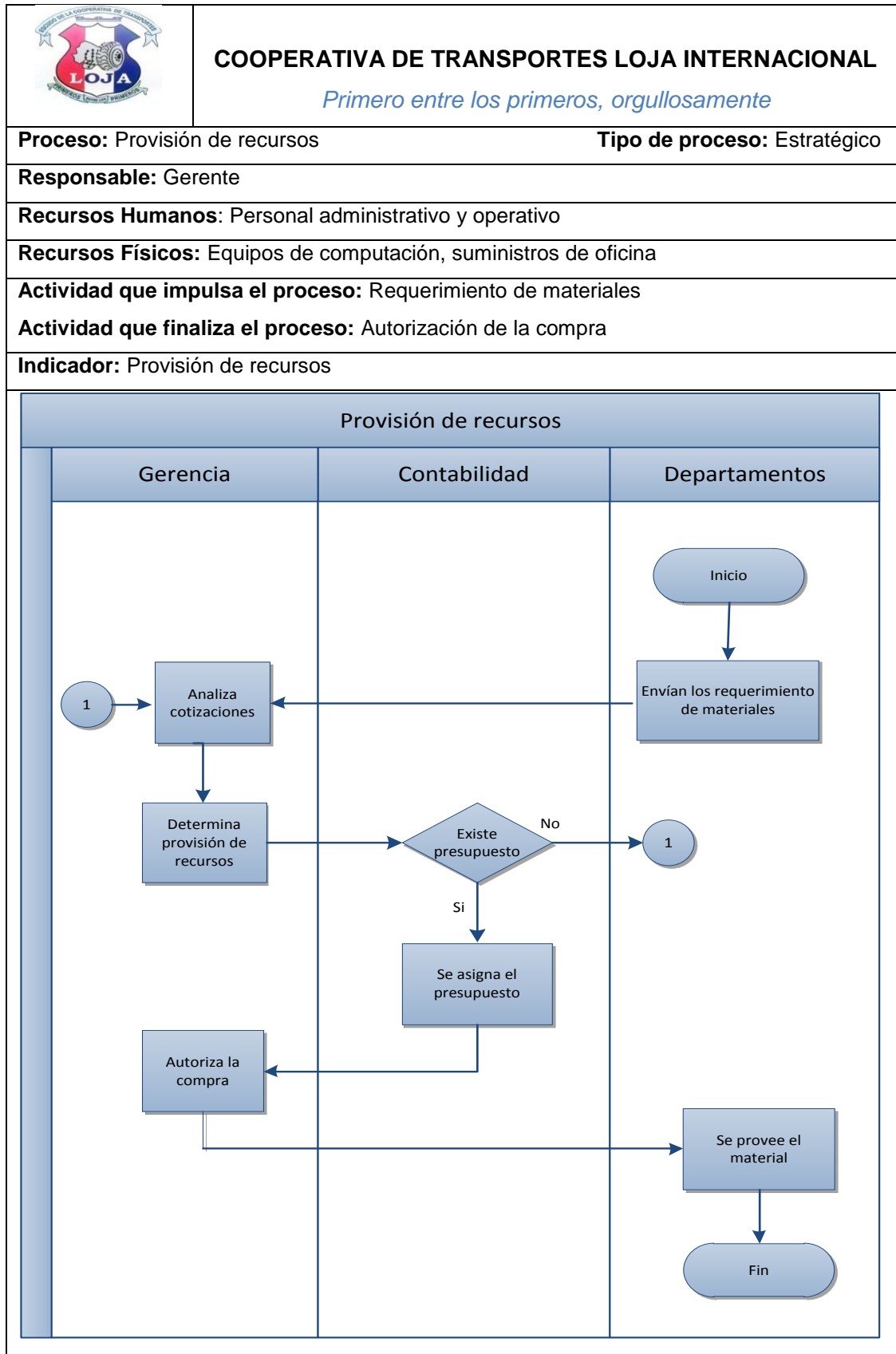
Tabla N° 4.3. Documentación del proceso cumplimiento de objetivos departamentales

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO				
	Proceso:	Cumplimiento de objetivos departamentales	Código: L-001	
	Elaborado por:	Rodney Enrique Vélez Proaño		
	Fecha de elaboración:	20//02//2014		
N	Actividades	Área	Responsable	Observaciones
1	Enviar informes de actividades	Departamentos administrativos y operativos	Personal administrativo y operativo	
2	Evaluar informes	Gerencia	Gerente	
3	Evaluar objetivos a cumplir	Gerencia	Gerente	
4	Emitir un informe general al consejo administración	Gerencia	Gerente	
5	Analiza los resultados	Consejo administración	Socios	
6	Aprobación de resultados	Consejo administración	Socios	
Nombre del proceso:		Cumplimiento de objetivos departamentales	Responsable: Gerente	Codificación: L-001
Alcance del proceso:		Aprobación de informes		



Controles	Nombre	Cargo	Firma
Elaborado por:	Rodney Enrique Vélez Proaño		
Revisado por:	Consejo administración	Accionistas	
Aprobado por:	Consejo administración	Accionistas	

Tabla N° 4.4. Diagramación del proceso provisión de recursos

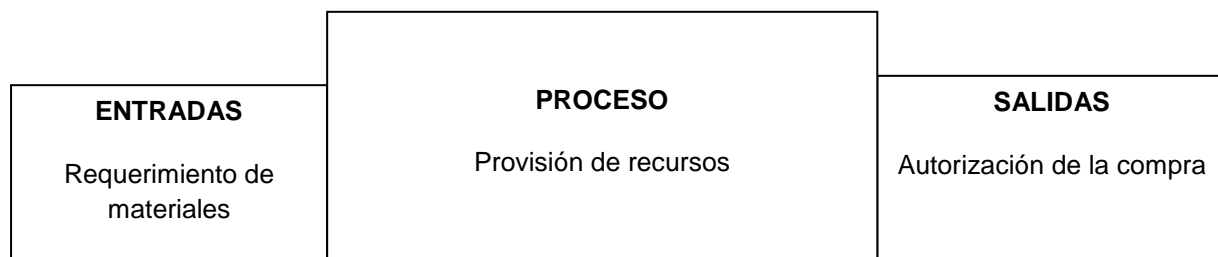


Fuente: Cooperativa de Transporte Loja, departamento administrativo

Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

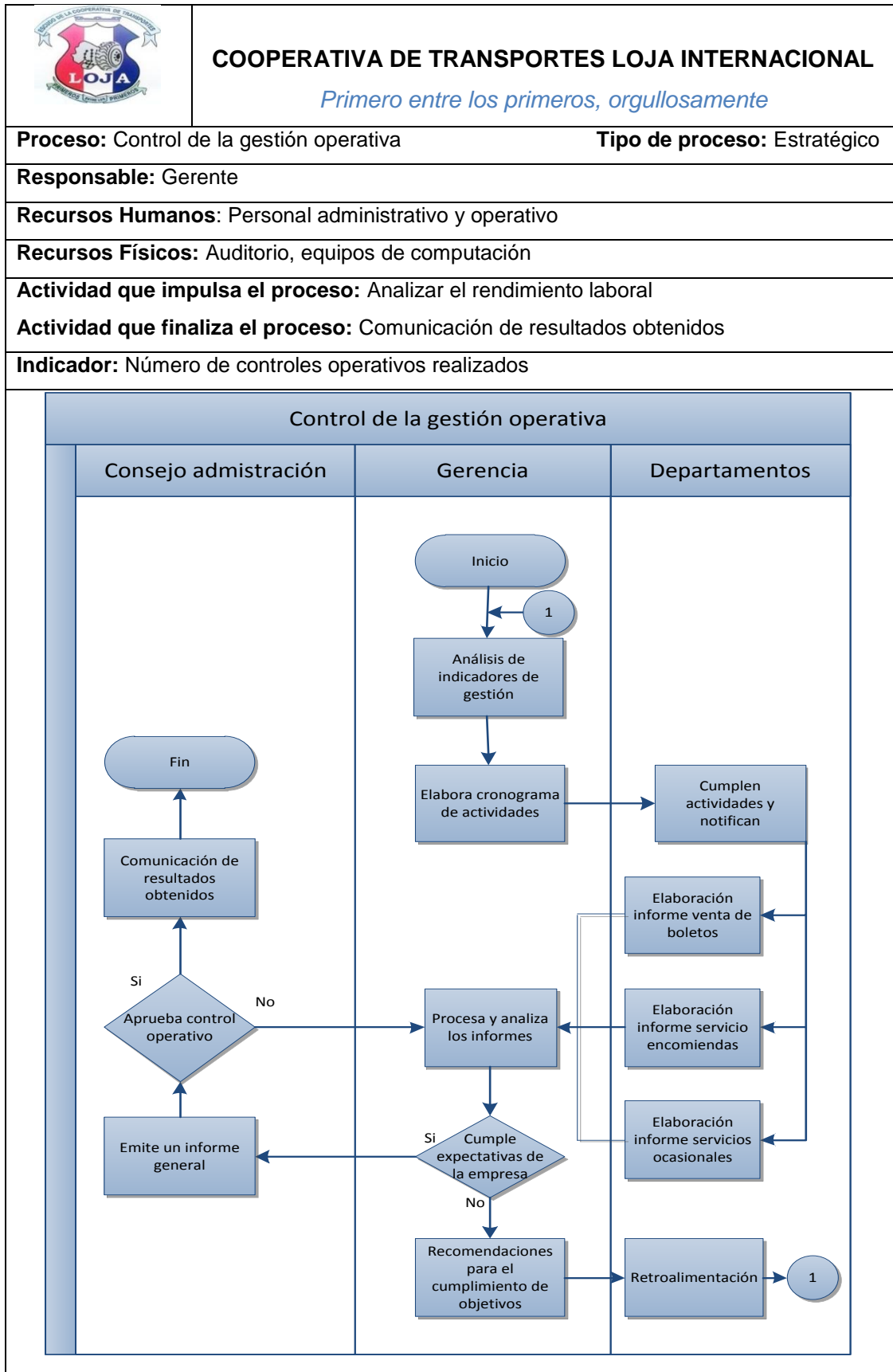
Tabla N° 4.5. Documentación del proceso provisión de recursos

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO				
	Proceso:	Provisión de recursos		Código: L-002
	Elaborado por:	Rodney Enrique Vélez Proaño		
	Fecha de elaboración:	20//02//2014		
Nº	Actividades	Área	Responsable	Observaciones
1	Envío de requerimientos de material	Departamentos administrativos y operativos	Personal administrativo y operativo	
2	Analizar cotizaciones	Gerencia	Gerente	
3	Determinar la orden	Gerencia	Gerente	
4	Aprobar el presupuesto de la compra	Contabilidad	Contador	
5	Asignar el presupuesto	Contabilidad	Contador	
6	Autorizar la compra	Gerencia	Gerente	
Nombre del Proceso:		Provisión de recursos	Responsable: Gerente	Codificación: L-002
Alcance del Proceso:		Proveer el recurso material		



Controles	Nombre	Cargo	Firma
Elaborado por:	Rodney Enrique Vélez Proaño		
Revisado por:	Polibio Vélez	Gerente	
Aprobado por::	Polibio Vélez	Gerente	

Tabla N° 4.6. Diagramación del proceso control de la gestión operativa

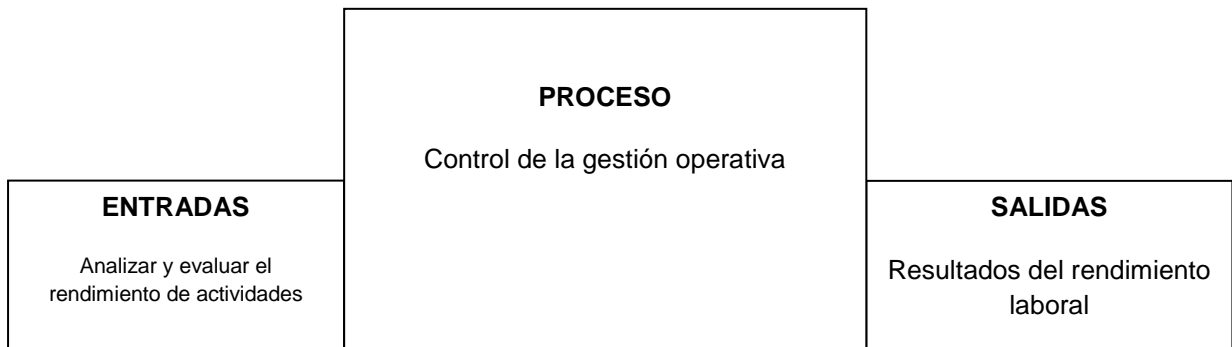


Fuente: Cooperativa de Transporte Loja, departamento administrativo

Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

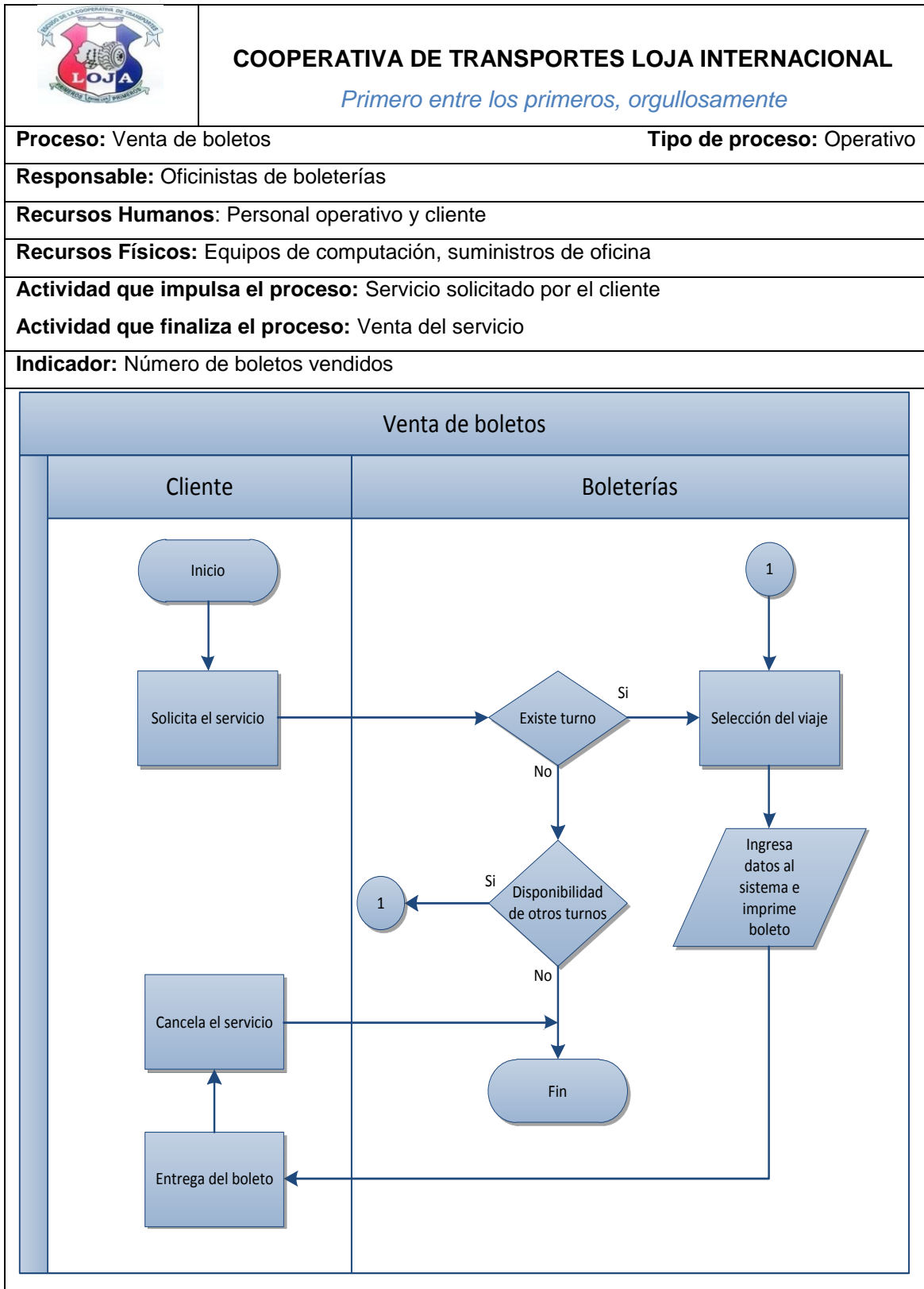
Tabla N° 4.7. Documentación del proceso control de la gestión operativa

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO				
	Proceso:	Control de la gestión operativa	Código: L-003	
	Elaborado por:	Rodney Enrique Vélez Proaño		
	Fecha de elaboración:	20//02//2014		
Nº	Actividades	Área	Responsable	Observaciones
1	Analizar indicadores de gestión	Gerencia	Gerente	
2	Emitir informes de actividades	Departamentos administrativos y operativos	Personal administrativo y operativo	
3	Evaluar el cumplimiento de expectativas	Gerencia	Gerente	
4	Emitir informes	Gerencia	Gerente	
5	Publicar resultados	Consejo administración	Consejo administración	
Nombre del Proceso:		Control de la gestión operativa	Responsable: Gerente	Codificación: L-003
Alcance del Proceso:		Comunicación de resultados de la gestión operativa de la empresa		



Controles	Nombre	Cargo	Firma
Elaborado por:	Rodney Enrique Vélez Proaño		
Revisado por:	Polibio Vélez	Gerente	
Aprobado por::	Consejo administrativo	Accionistas	


Tabla N° 4.8. Diagramación del proceso venta de boletos

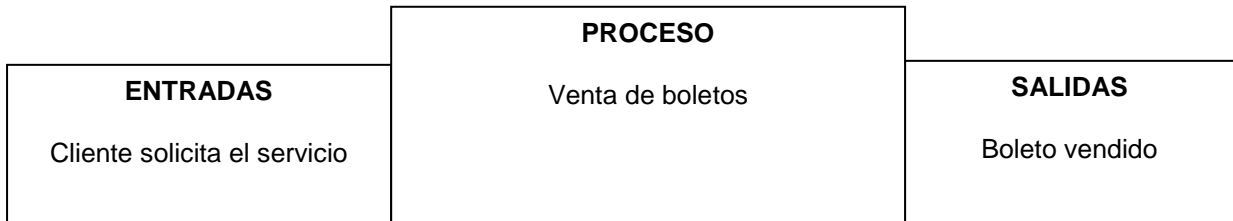


Fuente: Cooperativa de Transporte Loja, servicio al cliente

Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

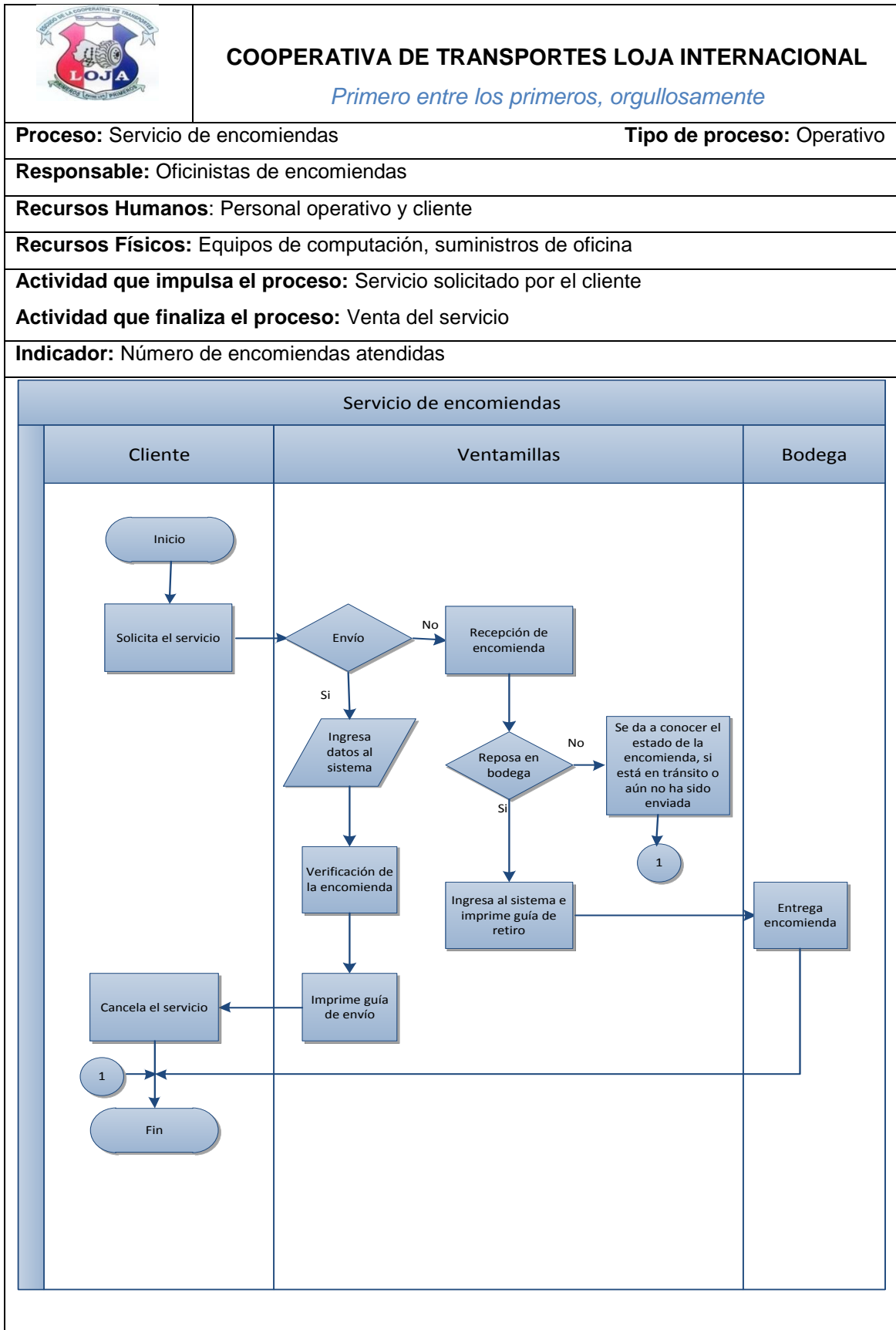
Tabla N° 4.9. Documentación del proceso venta de boletos

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO				
	Proceso:	Venta de boletos		Código: L-004
	Elaborado por:	Rodney Enrique Vélez Proaño		
	Fecha de elaboración:	20//02//2014		
Nº	Actividades	Área	Responsable	Observaciones
1	Atención al cliente	Boleterías	Oficinista de boleterías	
2	Solicitar datos al cliente	Boleterías	Oficinista de boleterías	
3	Ingresar datos del cliente al sistema	Boleterías	Oficinista de boleterías	
4	Impresión de boletos	Boleterías	Oficinista de boleterías	
5	Cancelación del servicio	Boleterías	Usuario	
Nombre del Proceso:		Venta de boletos	Responsable: Oficinista de boleterías	Codificación: L-004
Alcance del Proceso:		Venta de boletos		



Controles	Nombre	Cargo	Firma
Elaborado por:	Rodney Enrique Vélez Proaño		
Revisado por:	Oficinista de boleterías	Empleado	
Aprobado por::	Polibio Vélez	Gerente	


Tabla N° 4.10. Diagramación del proceso servicio de encomiendas

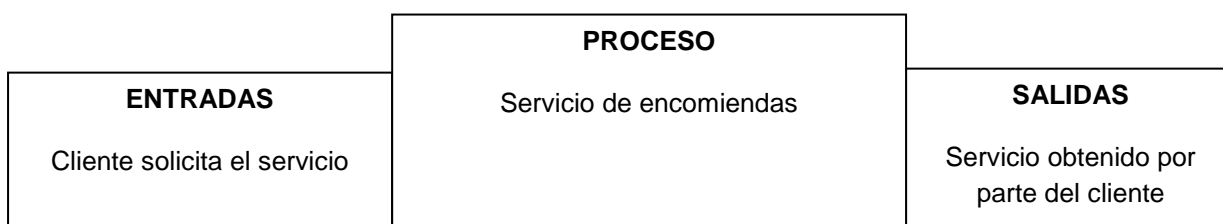


Fuente: Cooperativa de Transporte Loja, servicio al cliente

Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

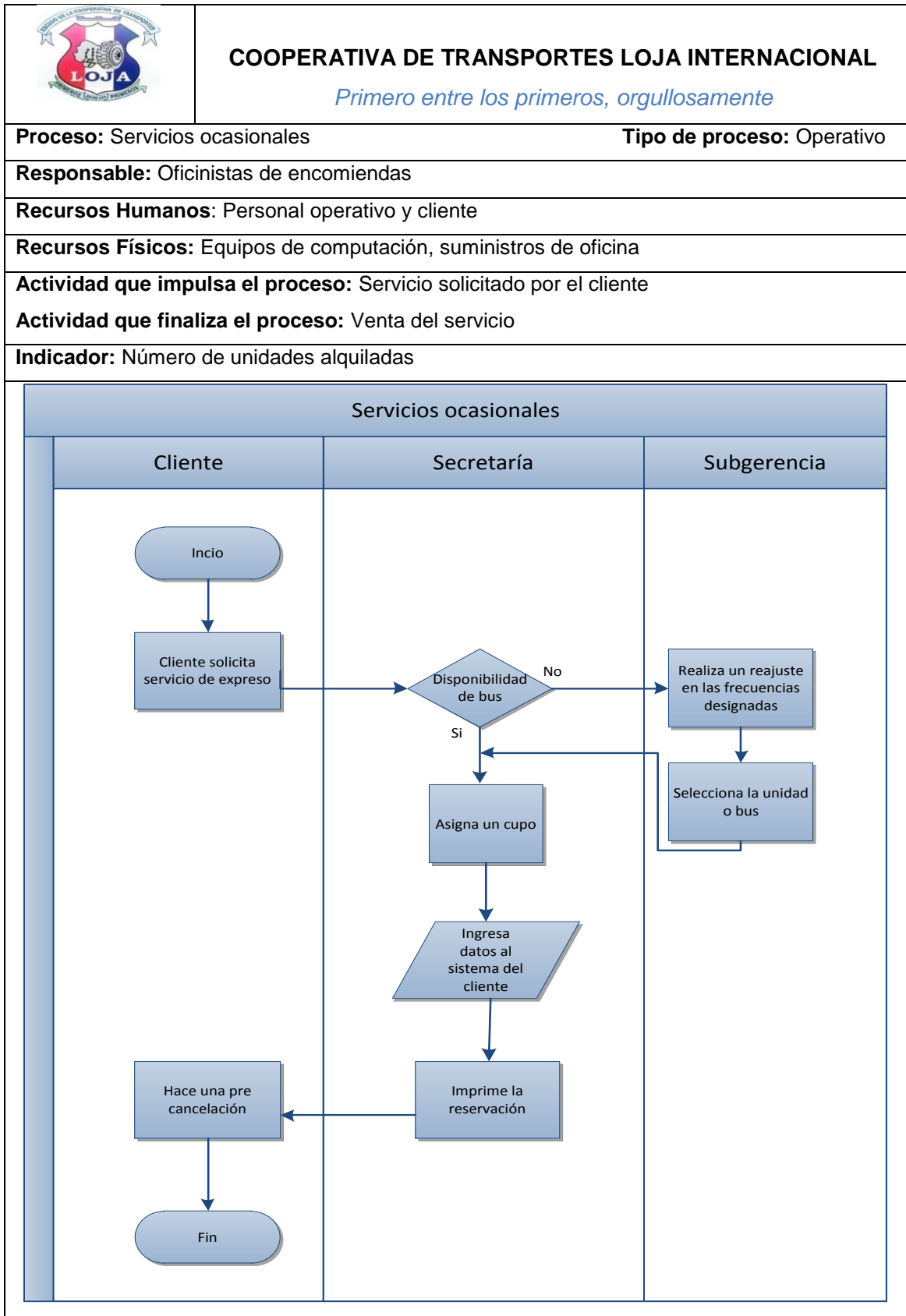
Tabla N° 4.11. Documentación del proceso servicio de encomiendas

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO				
	Proceso:	Servicio de encomiendas	Código: L-005	
	Elaborado por:	Rodney Enrique Vélez Proaño		
	Fecha de elaboración:	20//02//2014		
Nº	Actividades	Área	Responsable	Observaciones
1	Atención al cliente	Encomiendas	Oficinista de encomiendas	
2	Solicitar datos al cliente	Encomiendas	Oficinista de encomiendas	
3	Ingresar datos del cliente al sistema	Encomiendas	Oficinista de encomiendas	
4	Impresión de guías de remisión y retiro	Encomiendas	Oficinista de encomiendas	
5	Cancelación del servicio	Encomiendas	Usuario	
Nombre del Proceso:		Servicio de encomiendas	Responsable: Oficinista de encomiendas	Codificación: L-005
Alcance del Proceso:		Envío y entrega de encomiendas		



Controles	Nombre	Cargo	Firma
Elaborado por:	Rodney Enrique Vélez Proaño		
Revisado por:	Oficinista de encomiendas	Empleado	
Aprobado por::	Polibio Vélez	Gerente	


Tabla N° 4.12. Diagramación del proceso servicios ocasionales

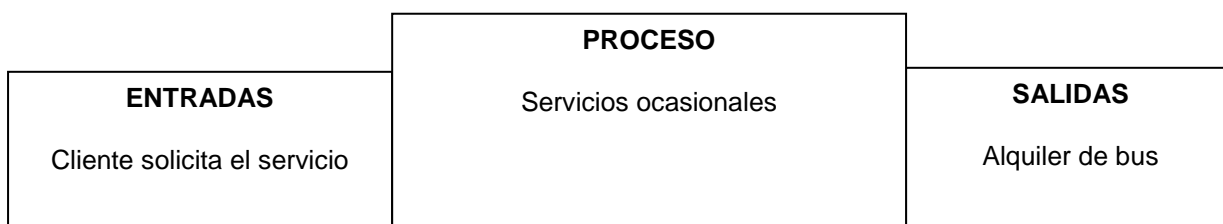


Fuente: Cooperativa de Transporte Loja, servicio al cliente

Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

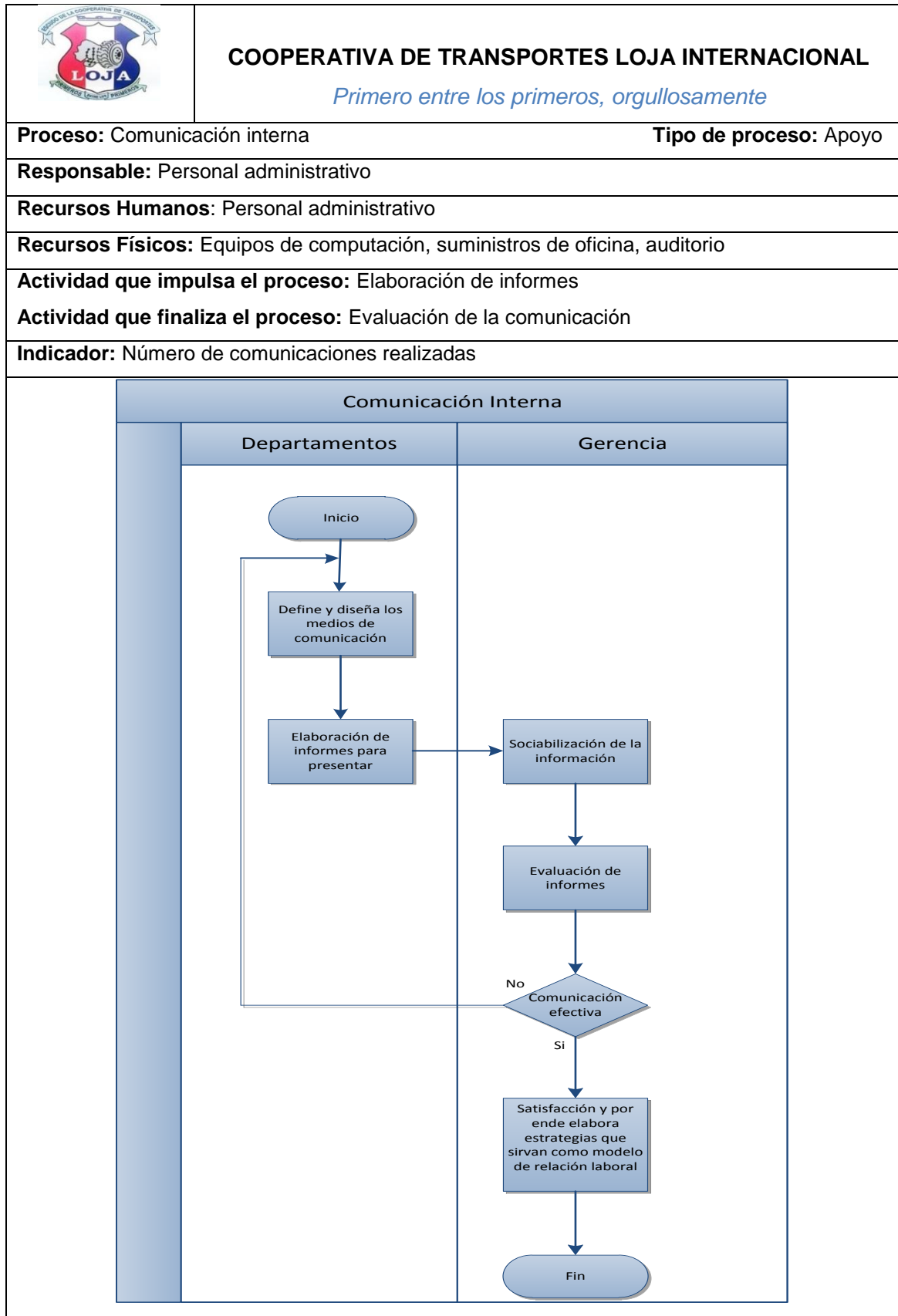
Tabla N° 4.13. Documentación del proceso servicios ocasionales

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO				
	Proceso:	Servicios ocasionales		Código: L-006
	Elaborado por:	Rodney Enrique Vélez Proaño		
	Fecha de elaboración:	20//02//2014		
Nº	Actividades	Área	Responsable	Observaciones
1	Atención al cliente	Secretaría	Secretaria	
2	Solicitar datos al cliente	Secretaría	Secretaria	
3	Ingresar datos del cliente al sistema	Secretaría	Secretaria	
4	Asigna una unidad o bus para el alquiler	Subgerencia	Subgerente	
5	Cancelación del servicio	Secretaría	Usuario	
Nombre del Proceso:		Servicios ocasionales	Responsable: Secretaria	Codificación: L-006
Alcance del Proceso:		Asignar un bus para el alquiler del usuario		



Controles	Nombre	Cargo	Firma
Elaborado por:	Rodney Enrique Vélez Proaño		
Revisado por:	Secretaria	Empleado	
Aprobado por::	Polibio Vélez	Gerente	


Tabla N° 4.14. Diagramación del proceso comunicación interna

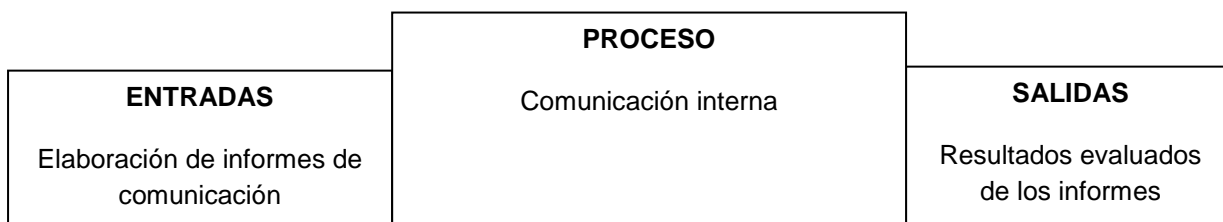


Fuente: Cooperativa de Transporte Loja, departamento operativo y administrativo

Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

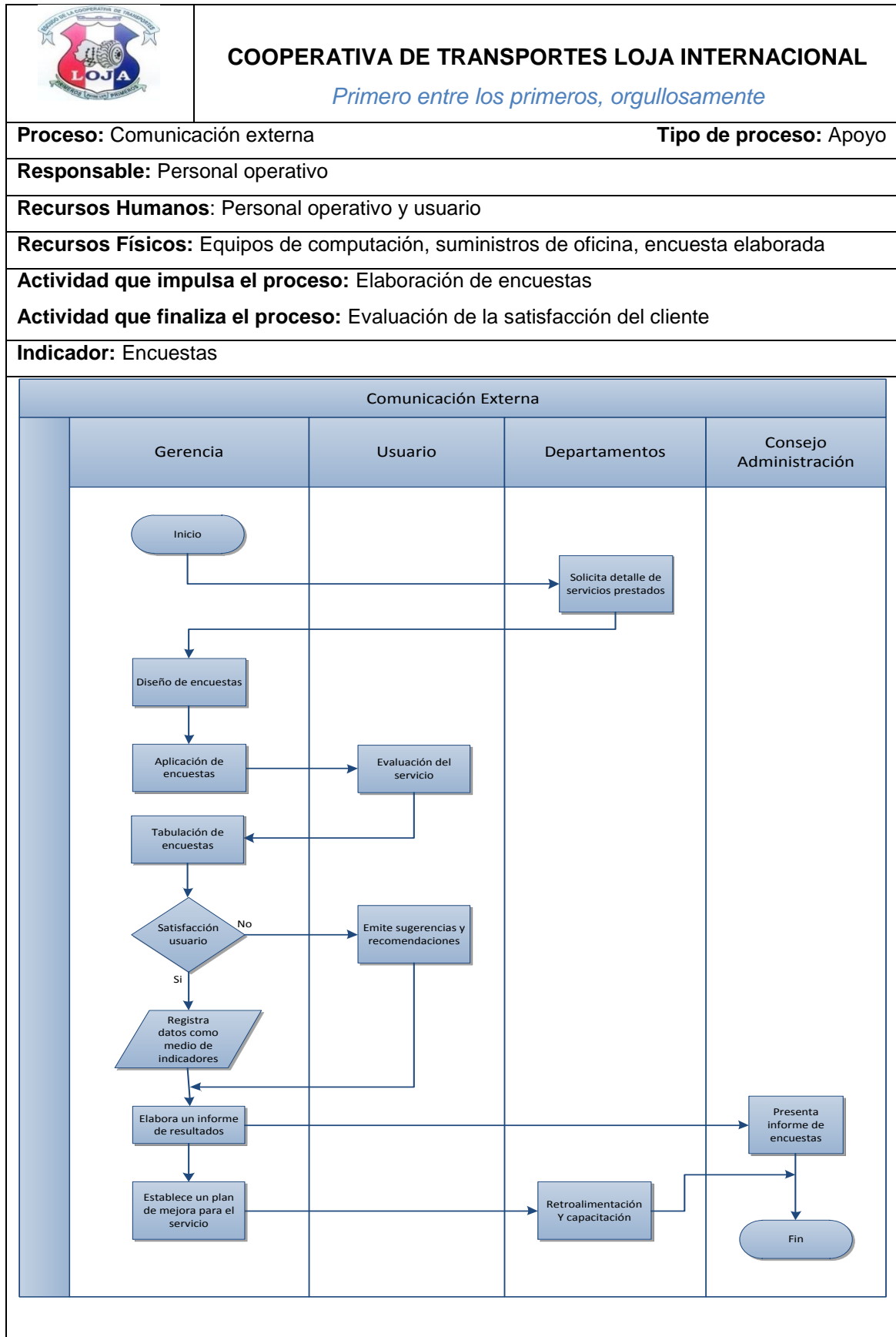
Tabla N° 4.15. Documentación del proceso comunicación interna

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO				
	Proceso:	Comunicación interna	Código: L-007	
	Elaborado por:	Rodney Enrique Vélez Proaño		
	Fecha de elaboración:	20//02//2014		
Nº	Actividades	Área	Responsable	Observaciones
1	Definen los medios de comunicación	Departamentos administrativo	Personal administrativo	
2	Elaboración de informes	Departamentos administrativo	Personal administrativo	
3	Análisis de los informes	Gerencia	Gerente	
4	Evaluación de informes	Gerencia	Gerente	
5	Presentación de resultados	Gerencia	Gerente	
Nombre del Proceso:		Comunicación interna	Responsable: Personal administrativo	Codificación: L-007
Alcance del Proceso:		Evaluación de la comunicación interna		



Controles	Nombre	Cargo	Firma
Elaborado por:	Rodney Enrique Vélez Proaño		
Revisado por:	Personal administrativo	Empleados	
Aprobado por::	Polibio Vélez	Gerente	


Tabla N° 4.16. Diagramación del proceso comunicación externa

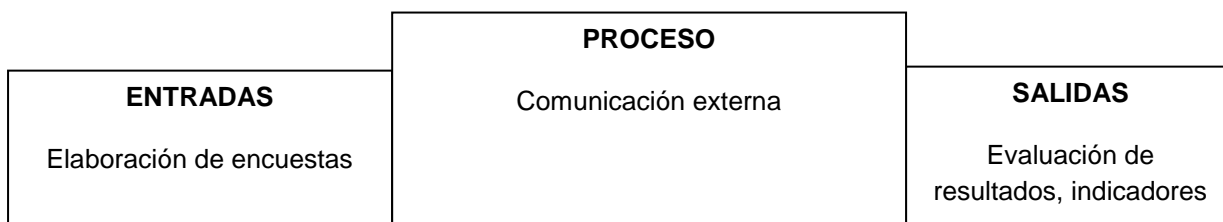


Fuente: Cooperativa de Transporte Loja, departamento operativo y administrativo

Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño


Tabla N° 4.17. Documentación del proceso comunicación externa

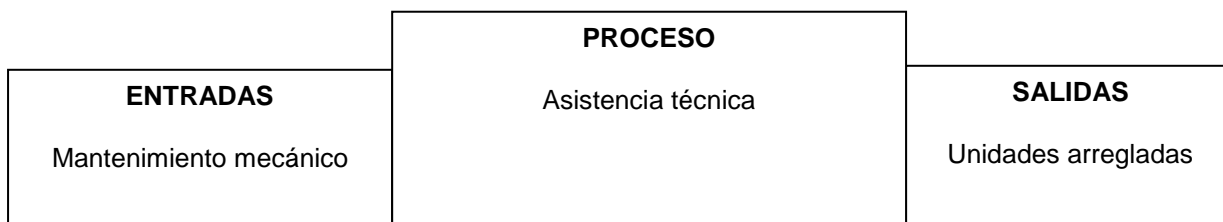
DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO				
	Proceso:	Comunicación externa	Código: L-008	
	Elaborado por:	Rodney Enrique Vélez Proaño		
	Fecha de elaboración:	20//02//2014		
Nº	Actividades	Área	Responsable	Observaciones
1	Se elabora una encuesta para evaluar la atención al cliente	Departamentos operativos	Personal operativo	
2	Aplicación de encuestas	Departamentos operativos	Personal operativo	
3	Tabulación de la información	Gerencia	Gerente	
4	Medir resultados	Gerencia	Gerente	
5	Presentación de resultados	Gerencia	Gerente	
Nombre del Proceso:		Comunicación externa	Responsable: Personal operativo	Codificación: L-008
Alcance del Proceso:		Evaluar la satisfacción del usuario		



Controles	Nombre	Cargo	Firma
Elaborado por:	Rodney Enrique Vélez Proaño		
Revisado por:	Personal operativo	Empleados	
Aprobado por::	Polibio Vélez	Gerente	

Tabla N° 4.19. Documentación del proceso asistencia técnica

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO				
	Proceso:	Asistencia técnica	Código: L-009	
	Elaborado por:	Rodney Enrique Vélez Proaño		
	Fecha de elaboración:	20//02//2014		
Nº	Actividades	Área	Responsable	Observaciones
1	Atención al socio	Talleres	Administrador taller	
2	Requerimiento de un mantenimiento mecánico de la unidad	Talleres	Socio	
3	Se elabora un reporte del estado del bus	Talleres	Operarios	
4	Se emite la orden de trabajo a los operarios	Talleres	Administrador taller	
5	Se realiza la adquisición de repuestos en caso de necesitarlos	Talleres	Administrador taller	
6	Se realizan los trabajos mecánicos	Talleres	Operarios	
7	Se entrega la unidad totalmente compuesta	Talleres	Administrador taller	
Nombre del Proceso:		Asistencia técnica	Responsable: Personal operativo	Codificación: L-009
Alcance del Proceso:		Arreglo de unidades		



Controles	Nombre	Cargo	Firma
Elaborado por:	Rodney Enrique Vélez Proaño		
Revisado por:	Administrador talleres	Administrador	
Aprobado por::	Polibio Vélez	Gerente	

4.2 Indicadores de procesos

A continuación se describe cada uno de los procesos en base a su indicador, midiendo su desempeño y productividad.

Tabla N° 4.20. Indicadores de procesos de la Cooperativa de Transportes de Loja

PROCESO	INDICADOR	FÓRMULA	AÑOS			
			2010	2011	2012	2013
PROCESOS ESTRATÉGICOS						
Cumplimiento de objetivos departamentales	Objetivos alcanzados/Objetivos planeados	Crecimiento anual de la empresa de un periodo a otro	69%	83%	79%	88%
Provisión de recursos	Provisión de recursos	Presupuesto establecido	\$1,261,639.36	\$1,469,227.26	\$1,674,919.26	\$1,842,411.26
Control de la gestión operativa	Número de controles realizados al año	Recomendaciones para el cumplimiento de objetivos	4	8	7	4
PROCESOS OPERATIVOS						
Venta de boletos	Número de boletos vendidos	Boletos vendidos de un año a otro	366.976	386.290	406.621	447.283
Servicio de encomiendas	Número de envío y retiro de encomiendas	Encomiendas atendidas de un periodo a otro	108.652	179.340	255.923	175.112
Servicios ocasionales	Número de alquiler de buses	Alquiler extra para recorridos, tours, giras	65	70	89	75
PROCESOS DE APOYO						
Comunicación interna	Número de comunicaciones realizadas	Presentación de resultados a través de medios comunicativos	5	5	5	8
Comunicación externa	Encuestas al usuario	$N=N*Z^2*p*q/d^2*$ (N1)+Z ² *p*q Fórmula cálculo muestreo	0	0	0	1
Asistencia técnica	Número de unidades atendidas	Unidades atendidas	42	48	36	29

Elaboración: Rodney Enrique Vélez Proaño

De acuerdo al cuadro donde se describen los indicadores se pudo interpretar los siguientes resultados:

- **Cumplimiento de objetivos departamentales:** con respecto al análisis del crecimiento de la cooperativa, en relación a los objetivos alcanzados, se puede evidenciar que en el año 2013 alcanzó un 88% de efectividad en su gestión empresarial, demostrando claramente que ha superado los tres años anteriores, por lo que denota mayor eficiencia y mejor manejo de actividades departamentales, mayor cumplimiento de responsabilidades y administración satisfactoria en el servicio.
- **Provisión de recursos:** el presupuesto más elevado de la cooperativa fue en el año 2013, puesto que la actividad comercial fue más representativa y considerable en la inversión de recursos prioritarios para un mejor servicio y acondicionamiento de la empresa.
- **Control de la gestión operativa:** en este indicador se puede apreciar que durante el 2013 se ejecutaron un total de 4 acciones correctivas para evaluar y mejorar el cumplimiento de objetivos de la cooperativa, entre ellas la capacitación al personal administrativo, reducción de costos, seminarios para choferes e implementación de recursos tecnológicos, produciendo un mejor desenvolvimiento y efectividad de los empleados para llevar a cabo el desarrollo de actividades.
- **Venta de boletos:** en el 2013 la cooperativa obtuvo una maximización en la venta de boletos, superando a lo años anteriores debido a la gestión satisfactoria del servicio brindado, lo cual generó un incremento de la demanda por parte de sus usuarios.

- **Servicio de encomiendas:** en relación a los años anteriores, este indicador muestra un crecimiento en el servicio de encomiendas, a consecuencia de la expansión de lugares a los que llega el servicio con mayor agilidad y por ende se produce una mayor captación de clientes.
- **Servicios ocasionales:** en este indicador se aprecia el total de viajes realizados que han sido solicitados por particulares demostrando que año tras año hay un incremento en la demanda de giras y expresos por el buen servicio brindado, no obstante en el 2013 hubo un menor número de recorridos dando una disminución del 15.73% con respecto al 2012, dicho indicador se mide de acuerdo a la necesidad del usuario y también de acuerdo a temporadas altas y bajas, por ejemplo: días festivos, turnos extras, vacaciones escolares, entre otros.
- **Comunicación interna:** con respecto a la comunicación interna en el último año se proporcionó un mayor número de medios utilizados para explicar, dar a conocer y evaluar internamente el rendimiento de cada departamento en el cumplimiento de actividades, entre estos medios están: el uso de correos electrónicos, informes mensuales, reunión con miembros del directorio constantemente para una mejor toma de decisiones.
- **Comunicación externa:** cabe indicar que anteriormente no se aplicaron técnicas de investigación con el propósito de tener una percepción por parte de los usuarios al utilizar el servicio de la cooperativa, debido a la importancia y necesidad de tener una apreciación de la opinión del cliente, se desarrolló una encuesta logrando medir la satisfacción que éste tiene de los servicios obtenidos, y como resultado las expectativas se concentraron en un 70%, siendo un valor considerable para la actividad que representa esta empresa.
- **Asistencia técnica,** en el 2013 existió una disminución de las unidades que ingresaron al taller de la cooperativa en un 9.44% con respecto al año anterior, esto debido a una evidente reducción en accidentes de tránsito, y desperfectos en las unidades por un control y mantenimiento preventivo.

Tabla N° 4.21. Proyección de resultados óptimos para los siguientes años

PROCESO	INDICADOR	FÓRMULA	PROYECCIÓN AÑOS				
			2014	2015	2016	2017	2018
PROCESOS ESTRATÉGICOS							
Cumplimiento de objetivos departamentales	Objetivos alcanzados/Objetivos planeados	Crecimiento anual de la empresa de un periodo a otro	92,75%	97,50%	102,25%	107,00%	111,75%
Provisión de recursos	Provisión de recursos	Presupuesto establecido	\$1,987,604.24	\$2,132,797.21	\$2,277,990.19	\$2,423,183.16	\$2,568,376.14
Control de la gestión operativa	Número de controles realizados al año	Recomendaciones para el cumplimiento de objetivos	4	4	4	4	4
PROCESOS OPERATIVOS							
Venta de boletos	Número de boletos vendidos	Boletos vendidos de un año a otro	467.360	487.437	507.513	527.590	547.667
Servicio de encomiendas	Número de envío y retiro de encomiendas	Encomiendas atendidas de un periodo a otro	191.727	208.342	224.957	241.572	258.187
Servicios ocasionales	Número de alquiler de buses	Alquiler extra para recorridos, tours, giras	78	81	84	87	90
PROCESOS DE APOYO							
Comunicación interna	Número de comunicaciones realizadas	Presentación de resultados a través de medios comunicativos	9	10	11	12	13
Comunicación externa	Encuestas al usuario	$N=N*Z^2*p*q/d^2$ (N1)+Z^2*p*q Fórmula cálculo muestreo	1	1	1	1	1
Asistencia técnica	Número de unidades atendidas	Unidades atendidas	26	23	20	17	14

Elaboración: Rodney Enrique Vélez Proaño

De la proyección realizada para los siguientes años los resultados esperados son:

- Con respecto al cumplimiento de objetivos departamentales las expectativas de la empresa estarían enfocadas en un crecimiento anual promedio del 4,75% en relación a los años anteriores, logrando una mayor organización y compromiso por parte de los empleados por alcanzar las metas y objetivos planteados. Cabe indicar que el porcentaje obtenido representa mayor posicionamiento para la empresa en el mercado, e incremento en la actividad económica.
- En relación al presupuesto designado anualmente para provisión de recursos tiene una tendencia al crecimiento, debido a que en el transcurso del periodo económico se presentan aumentos en los costos y gastos, como resultado de esta proyección se ha tomado en cuenta que cada año se incrementará el presupuesto aproximadamente en \$145,192.98 para cubrir las necesidades de la empresa.
- Haciendo una proyección en los procesos operativos, tales como venta de boletos y servicio de encomiendas la tendencia anual reflejaría un incremento aproximadamente en 3.81% de boletos vendidos y un 6.88% de encomiendas vendidas respectivamente en comparación al año anterior, ya que cada año las necesidades de los usuarios se ven plasmadas en el aumento de la demanda, esto significaría maximización en ventas y beneficiaria lucrativamente a la empresa.
- En cuanto a los servicios ocasionales tanto para recorridos, tours y giras se tiene que en promedio cada año se incrementaría el alquiler en aproximadamente 2 unidades, tomando en cuenta la llegada de temporadas altas, días festivos y el tipo de necesidad del usuario, también sería un valor adicional en ganancias para la cooperativa.
- En los procesos de apoyo la tendencia de crecimiento se mostraría relativamente ligera, ya que la presentación de resultados de la evaluación del servicio y actividades de la cooperativa se incrementaría por lo menos a través de 1 o 2 informes o medios de comunicación, con respecto a la asistencia técnica se tendría una tendencia lógica a la disminución ya que constantemente se están renovando unidades y sobre todo por el continuo mantenimiento a las unidades por parte de sus propietarios.

CONCLUSIONES

- La Cooperativa de Transportes Loja es una organización que ha marcado trayectoria a nivel local y nacional, ha llegado a posicionarse potencialmente en el mercado. Este proyecto puede ser muy eficiente en la toma de decisiones ya que aplicando correctamente sus procesos de forma sistemática en las diferentes áreas, los miembros de la cooperativa y trabajadores conocerán el alcance de sus funciones, se evitará retrasos en las actividades, mejorará el desempeño de sus indicadores y se brindará un servicio de calidad y confort.
- El mapa de procesos desarrollado le da la estructura formal a toda su cadena de valor y de manera articulada permite integrar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, se da a conocer al personal la secuencia de sus tareas, roles, responsabilidades, actividades e interrelación en los diferentes departamentos de la Cooperativa de Transporte Loja.
- Los indicadores permitirán evaluar el desempeño obtenido en cada proceso y tomar las acciones correctivas para mejorar los inconvenientes que se generen, determinando la calidad de servicio que ofrece el área de atención y servicio al cliente.
- Las acciones correctivas establecidas y ejecutadas con disciplina como la capacitación al personal, de servicio al cliente, choferes, empleados de áreas de venta de boletos, servicio de encomiendas, evaluación a choferes antes de cada turno, seminarios, lluvias de ideas y análisis de datos permitirán mejorar la productividad de la cooperativa.
- La comunicación es una herramienta fundamental para lograr los objetivos estratégicos, misión y visión de la empresa, para ello es importante manejar la información a través de medios adicionales como: correos electrónicos, informes de actividades de los empleados, reuniones con miembros de auditorías y directivos de la empresa, desarrollo de un modelo de investigación que sirva para determinar el nivel de satisfacción del cliente, permitiendo detectar ciertos puntos dónde se debe hacer retroalimentación para mejorar la calidad del servicio.

RECOMENDACIONES

- En cuanto a la cadena de valor de la cooperativa, se recomienda documentar y llevar un registro de los indicadores, esto permite obtener información valiosa, actualizada para la toma de decisiones y planificación; así como de la formulación de medidas correctivas.
- Se recomienda reestructurar el organigrama ya que es necesario que se encuentre debidamente configurado a la par con su cadena de valor.
- Se sugiere la formulación de políticas de evaluación y desempeño general específicos para una mejor administración y gestión del talento humano.
- Es necesario que el personal administrativo, operativo y de apoyo cumplan con perfiles profesionales, esto genera mayor efectividad en la implementación, mantenimiento y mejora de los procesos.
- De acuerdo al presente manual de proceso se debe dar seguimiento a las no conformidades y dar solución a los reclamos que se suscitan por parte de los clientes.
- De acuerdo al incremento de la demanda en los servicios que oferta la Cooperativa Loja se recomienda aplicar mecanismos que permitan mejorar el área de espera para los usuarios.
- Se debe diseñar, aprobar y ejecutar un programa de capacitación laboral, para incentivar al personal que permita especialmente integrar a los trabajadores de la Cooperativa Loja obteniendo la ejecución exitosa de los procesos.

BIBLIOGRAFÍA

- Administración pública federal. (2008). *Herramientas para el análisis y mejora de procesos* [En línea]. Disponible en internet: <http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/work/sites/SFP/resources/LocalContent/1581/8/herramientas.pdf> [Consulta 16-11-2013]
- Alarcón González, J. (1998). *Reingeniería de procesos empresariales*. Madrid-España.
- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de proyectos* (6 ed.). México, D.F.
- Espinoza y Morillo (2009). *Investigación científica* (8 ed.). Ecuador.
- Gil, Y. y E. Vallejo, (2008) Técnicas de calidad y planificación estratégica. Tesis de ingeniería. España, Departamento de Planificación estratégica y responsabilidad social, Universidad de Málaga.
- González, M. Olivares, S. (2011). *Comportamiento Organizacional* (11 ed.). México, D.F.
- Heizer, J.; Render, B. (2004). *Principios de administración de operaciones*. México: Pearson Educación.
- Herrera, H. (2011). *Metodología para evaluación, diagnóstico y diseño de procesos* [En línea]. Disponible en internet: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/metodologia-para-evaluacion-diagnostico-y-diseno-de-procesos.htm> [Consulta 22-11-213]
- Jany Castro, J. N. (2005). *Investigación integral de mercados. Decisiones sin incertidumbre*. Colombia: McGraw-Hill.
- Lind, D. Marchal, W. Wathen, S. (2008). *Estadística aplicada a los negocios y a la economía* (10 ed.). México, D.F.
- Mahecha Badillo, C. (2012). *Mapa de procesos* [En línea]. Bogotá D.C. Disponible en internet: <http://es.scribd.com/doc/84774712/MAPAS-DE-PROCESOS> [Consulta 22-11-2013]
- Mateo, R. Sanguesa, M. Ilzarbe, L. (2008). *Teoría y Práctica de la calidad* (2 ed.). Madrid, España.
- Pepper Bergholz, S. (2011). *Levantamiento y descripción de procesos* [En línea]. Chile. Disponible en internet: <http://www.mednet.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5057> [Consulta 05-12-2013]
- Pérez Fernández de Velasco, J. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid-España.
- Pérez Fernández de Velasco, J. (2010). *Gestión de calidad orientada a los procesos*. Madrid-España.
- Samuelson Y Nordhaus (2008). *Economía* (19 ed.). México.

- Sangüesa, M.; Ilzarbe, L. y Mateo, R. (2008). *Teoría y práctica de la calidad*. Madrid-España: Universidad de Navarra.
- Sistemas de calidad. (2008). *Cómo hacer un mapa de procesos* [En línea]. Disponible en internet: <http://www.sistemasdecalidad.com/general/como-hacer-un-mapa-de-procesos.html> [Consulta 14-12-2013]
- Vasquez, L. Saltos, N. (2010). *Ecuador y su realidad* (2da ed.) Quito, Ecuador.
- Villamarin Toapanta M, (2007) Fortalecimiento de la cooperativa de taxis “El Batán” a través de la gestión administrativa por procesos. Ecuador, Departamento de ciencias económicas administrativas y de comercio, Escuela Politécnica del Ejército.
- Villamarin Toapanta M, (2007) Levantamiento y mejoramiento de procesos Empresa de transporte pesado. Ecuador, Departamento de ciencias económicas administrativas y de comercio, Escuela Politécnica del Ejército.
- Welston, G. Hilton, R. Gordon, P. Rivera, C. (2010). *Presupuesto, planificación y control* (8 ed.). México, D.F.
- Worley, C. (2008). *Desarrollo organizacional y cambio*. Cuajimalpa-México.

ANEXOS

Anexo N°1

Aspectos considerados dentro de la investigación

Objetivo de la investigación. El objetivo de la presente investigación es determinar la calidad de servicio que ofrece la Cooperativa de Transportes Loja en el área de atención y servicio al cliente en la ciudad de Loja; para de esta manera tomar las medidas correctivas que sean necesarias y mejorar cada uno de los procesos que intervienen.

Área de investigación. El presente trabajo basa su estudio en las áreas: estratégicas, operativas y de apoyo de la Cooperativa de Transportes Loja.

Tipo de investigación. Se realizará una investigación descriptiva y analítica para especificar las propiedades importantes en el presente trabajo, sometiendo al mismo a un análisis, midiendo y evaluando diversos aspectos, componentes de las actividades de cada proceso. Para lo cual son de utilidad de las siguientes técnicas: Para diagnosticar la situación de los procesos de la cooperativa, se procedió a las entrevistas a los responsables de las áreas mencionadas; para el levantamiento de procesos, así mismo para determinar el nivel de eficiencia de los procesos, indicadores y la calidad de servicio al cliente se efectuó la aplicación de encuestas a los usuarios quienes evaluaron el servicio y la atención.

La entrevista. Se procedió a entrevistar a las personas que se encuentran involucradas dentro de las áreas de la cooperativa tanto a nivel directivo, ejecutivo, administrativo, operativo y de apoyo, con el objetivo de conocer los problemas suscitados dentro de la estructura departamental.

La observación. Se acudió a esta técnica ya que proporciona información adicional sobre las características de los procesos, las mismas deben realizarse para aquellos aspectos inherentes al proceso, así como todos aquellos aspectos que se interrelacionan con él y que son parte de su entorno. Para esto también se asumirá el papel de cliente en esta técnica, pues desde allí se logra observar los aspectos relevantes del proceso, sin necesidad de entrar a interioridades que justifiquen las tareas que involucra, observando de esta manera aspectos insignificantes, como la ubicación física, mobiliario y el entorno del puesto de trabajo que realiza las tareas.

Aplicación encuestas. Esta técnica se la realizó en las áreas de servicio al cliente que ofrece la Cooperativa Loja, a sus usuarios, con el objetivo de medir la eficiencia y calidad del servicio.

Población objetivo. La población objetivo en el presente proyecto estará direccionada a los usuarios que demandan servicios de la Cooperativa Loja.

Muestra. El universo para el trabajo de investigación serán los usuarios de la empresa Cooperativa de Transportes Loja.

Alcance. La investigación y el análisis del tema propuesto comprenden las áreas estratégicas, operativas y de apoyo de la Cooperativa de Transportes Loja.

Cálculo de la muestra. Para el cálculo de la muestra se tomará en consideración la población objetivo, es decir la media del número de usuarios que mensualmente requieren de los servicios de la Cooperativa de Transportes Loja.

A continuación se presentan los datos estadísticos obtenidos del departamento técnico por medio del programa NovoErpCoopLoja2012.

Tabla Nº 4.22. Prestación de servicios a usuarios

Mes	No. Usuarios
Enero	2180
Febrero	2401
Marzo	2202
Abril	2100
Mayo	2412
Junio	2066
Julio	6012
Agosto	7667
Septiembre	6152
Octubre	4921
Total	38113
Σ	3810

Fuente: Transportes Loja Coop, Dpto. (Técnico).

Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

¿A cuántas personas se debería encuestar de una población de 3.810 usuarios para conocer la opinión sobre los servicios de la Cooperativa de Transportes Loja?, como la población es finita, es decir conocemos el total de la población objetivo y deseamos saber cuántos se deben encuestar del total tendremos que aplicar la siguiente fórmula:

$$N = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * N - 1 + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

- N = Tamaño de la población
- $Z^2 = 1.96^2$ (si la seguridad es del 95%)
- p = Frecuencia esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- B = precisión (en este caso deseamos un 3%).

$$N = \frac{3810 * 1,96^2 * 0,05 * 0,95}{0,03^2 * 3810 - 1 + 1,96^2 * 0,05 * 0,95}$$

$$N = 200$$

Anexo N°2

Ejemplar de la encuesta aplicada.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA

OBJETIVO: Determinar la calidad de servicio que ofrece la Cooperativa de Transportes Loja en el área de atención y servicio al cliente en la ciudad de Loja.

1. ¿Qué tipo de servicio usted utiliza con mayor frecuencia y qué grado de satisfacción le deja el mismo?

Tipo de servicio	Grado de satisfacción
Compra de boletos ()	Completamente satisfecho () Satisfecho () Insatisfecho ()
Envío de encomiendas()	Completamente satisfecho () Satisfecho () Insatisfecho ()
Retiro de encomiendas ()	Completamente satisfecho () Satisfecho () Insatisfecho ()
Transporte ()	Completamente satisfecho () Satisfecho () Insatisfecho ()

2. ¿Con qué frecuencia usted utiliza este servicio?

Tipo de servicio	Frecuencia
Compra de boletos ()	Una o más veces a la semana () Una vez al mes () Dos o tres veces al mes () Una vez al año ()
Envío de encomiendas()	Una o más veces a la semana () Una vez al mes () Dos o tres veces al mes () Una vez al año ()
Retiro de encomienda ()	Una o más veces a la semana () Una vez al mes () Dos o tres veces al mes () Una vez al año ()
Transporte ()	Una o más veces a la semana () Una vez al mes () Dos o tres veces al mes () Una vez al año ()

3. ¿Qué tiempo esperó usted para obtener el servicio?

Tipo de servicio	Tiempo
Compra de boletos ()	5 min () 5 a 10 min () 10 a 15 min () 20 a más min()
Envío de encomiendas()	5 min() 5 a 10 min () 10 a 15 min () 20 a más min()
Retiro de encomiendas()	5 min () 5 a 10 min () 10 a 15 min () 20 a más min ()
Transporte ()	5 min () 5 a 10 min () 10 a 15 min () 20 a más min ()

4. ¿En qué forma ha llenado sus expectativas el servicio brindado por los empleados de la Cooperativa?

Tipo de servicio	Expectativas
Compra de boletos ()	Excelente() Muy Buena() Buena() Regular() Mala() Pésima ()
Envío de encomiendas()	Excelente() Muy Buena() Buena() Regular() Mala() Pésima ()
Retiro de encomiendas()	Excelente() Muy Buena() Buena() Regular() Mala() Pésima ()
Transporte ()	Excelente() Muy Buena() Buena() Regular() Mala() Pésima ()

5. ¿Cree usted que las instalaciones en dónde se adquieren los boletos, se envían y retiran encomiendas es el apropiado, y en el caso del transporte el estado físico de las unidades es confiable?

Tipo de servicio	Infraestructura adecuada
Compra de boletos ()	Sí () No () Por qué.....
Envío de encomienda()	Sí () No () Por qué.....
Retiro de encomienda()	Sí () No () Por qué.....
Transporte(Unidades) ()	Sí () No () Por qué.....

6. ¿Está usted de acuerdo con el número de empleados que actualmente existe para atender los diferentes tipos de servicios?

Tipo de servicio	
Compra de boletos ()	Sí () No () Por qué.....
Envío de encomiendas ()	Sí () No () Por qué.....
Retiro de encomiendas ()	Sí () No () Por qué.....
Transporte (Unidades) ()	Sí () No () Por qué.....

7. ¿Cuál de las siguientes compañías de transporte ha utilizado como alternativa?

- a) Unión Cariamanga () d) Sur Oriente ()
 b) Catamayo () e) Unión Yanzatza ()
 c) Nambija () f) Otro (**Especifique**).....

8. ¿Qué considera usted que se debería fortalecer o mejorar para que la Cooperativa de Transportes Loja oferte un mejor servicio?

.....

Gracias por su colaboración

Anexo N°3

Tabulación de los datos (tablas, gráficas e interpretaciones)

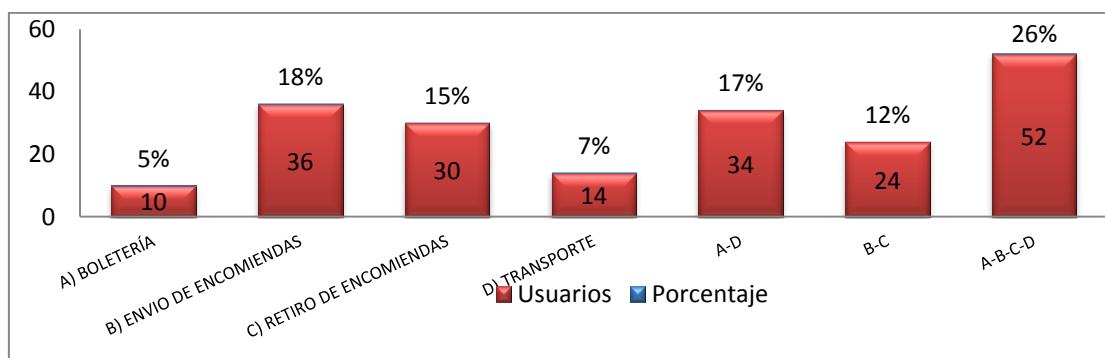
Tabla N° 4.23. Tipo de servicio demandado

Tipo de servicio	Usuarios	Porcentaje
A) BOLETERÍA	10	5%
B) ENVÍO DE ENCOMIENDAS	36	18%
C) RETIRO DE ENCOMIENDAS	30	15%
D) TRANSPORTE	14	7%
A-D	34	17%
B-C	24	12%
A-B-C-D	52	26%
TOTAL	200	100%

Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

Interpretación: De los cuatro tipos de servicio se obtuvieron los siguientes resultados: El 5% de los usuarios, adquiere el servicio de venta de boletos, cabe señalar que estas personas son intermediarias para familiares que viajan desde Guayaquil, Quito a Loja, el 18% de usuarios corresponden al servicio de envío de encomiendas, el 15% utilizan el servicio de retiro de encomiendas, el 7% hacen uso del transporte, el 17% hacen uso del servicio de boletería y transporte, el 12% de los usuarios hacen uso tanto del envío y retiro de encomiendas y finalmente se recopiló que un 26% de los clientes hacen uso de los cuatro servicios.

Gráfico N° 4.3. Tipo de servicio que utiliza el cliente



Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

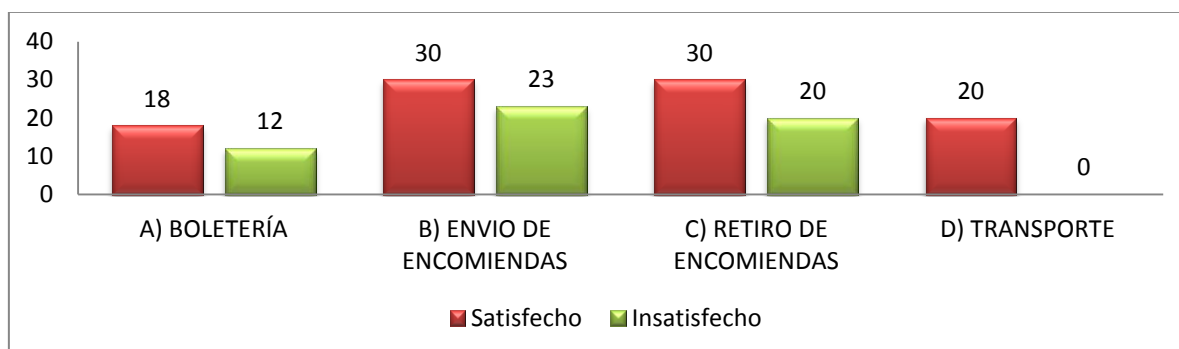
Tabla N° 4.24. Grado de satisfacción del cliente

Grado de satisfacción	Completamente satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	
A) BOLETERÍA	10	18	12	
B) ENVÍO DE ENCOMIENDAS	8	30	23	
C) RETIRO DE ENCOMIENDAS	5	30	20	
D) TRANSPORTE	24	20	0	
USUARIOS	47	98	55	200
PORCENTAJE	24%	49%	28%	100%

Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

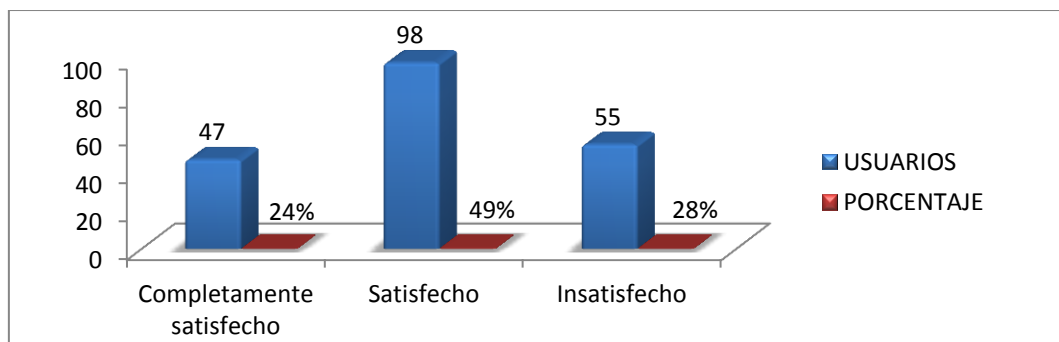
Interpretación: Con respecto a la satisfacción que el cliente ha tenido de los servicios se puede acotar que el 24% de los usuarios, se han sentido completamente satisfechos, el 49% al recibir el servicio expresaron estar satisfechos, y un 28% indicando que se han sentido insatisfechos con el servicio obtenido.

Gráfico N° 4.4. Frecuencia del grado de satisfacción del cliente



Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

Gráfico N° 4.5. Satisfacción del cliente %



Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

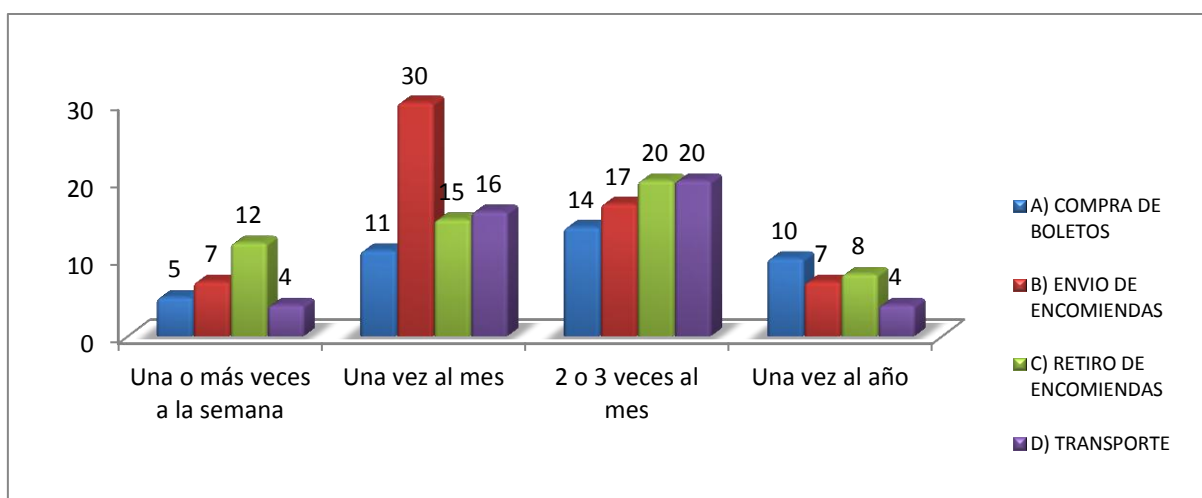
Tabla N° 4.25. Servicio utilizado

Frecuencia	Una o más veces a la semana	Una vez al mes	2 o 3 veces al mes	Una vez al año	
A) COMPRA DE BOLETOS	5	11	14	10	
B) ENVÍO DE ENCOMIENDAS	7	30	17	7	
C) RETIRO DE ENCOMIENDAS	12	15	20	8	
D) TRANSPORTE	4	16	20	4	
USUARIOS	28	72	71	29	200
PORCENTAJE	14%	36%	36%	15%	100%

Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

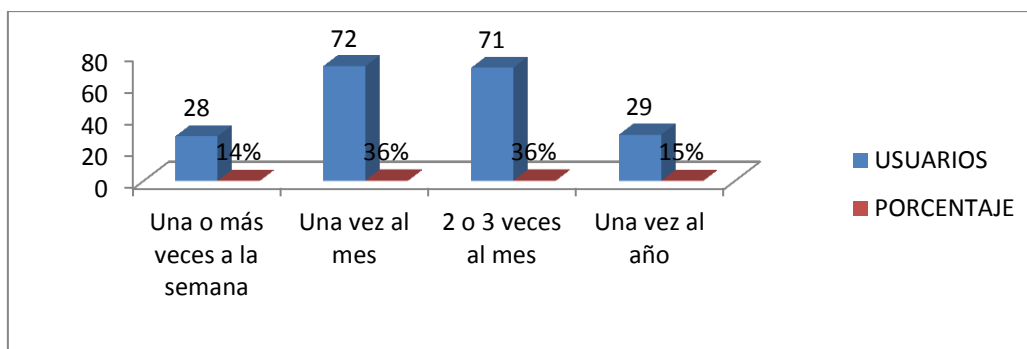
Interpretación: Los resultados obtenidos en esta pregunta demuestra que el 14% de los usuarios utilizan una o más veces a la semana los servicios que ofrece la Cooperativa Loja, mientras que un 36% de la muestra poblacional respondieron una vez al mes, de igual manera el 36% de los usuarios respondieron que hacen uso de los servicios de dos a tres veces al mes, y el 15% lo hacen una vez al año.

Gráfico N° 4.6. Servicio utilizado



Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

Gráfico N° 4.7. Frecuencia de servicio utilizado



Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

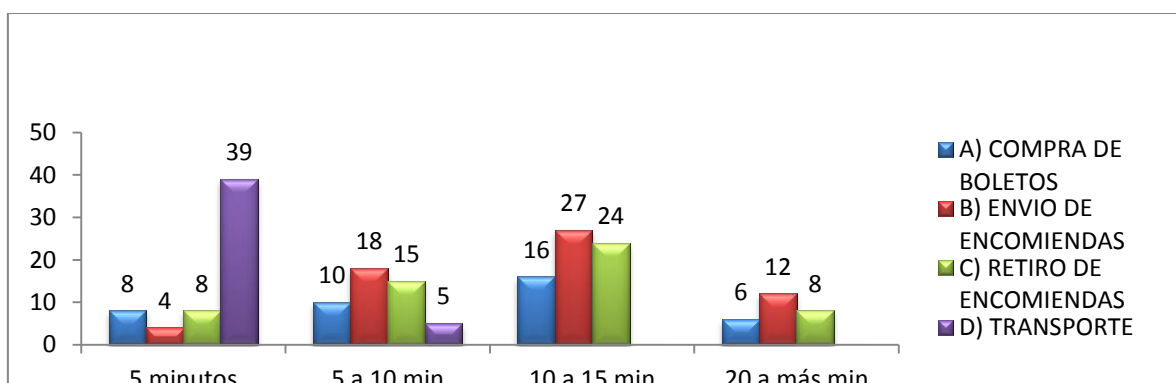
Tabla N° 4.26. Tiempo de espera por el servicio

Tiempo	5 minutos	5 a 10 min	10 a 15 min	20 a más min	
A) COMPRA DE BOLETOS	8	10	16	6	
B) ENVÍO DE ENCOMIENDAS	4	18	27	12	
C) RETIRO DE ENCOMIENDAS	8	15	24	8	
D) TRANSPORTE	39	5	0	0	
USUARIOS	59	48	67	26	200
PORCENTAJE	30%	24%	34%	13%	100%

Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

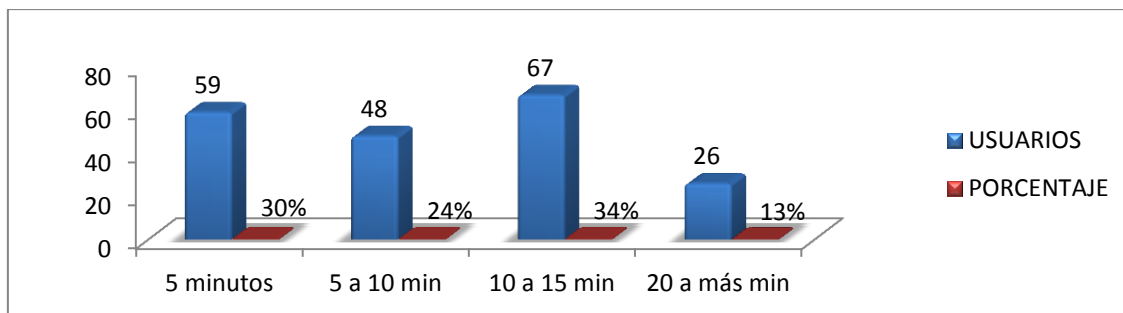
Interpretación: La tabla N° 4.26 muestra que el 30% de los usuarios son atendidos en un tiempo de 5 minutos, de 5 a 10 minutos un equivalente al 24%, de 10 a 15 minutos, el 34% y de 20 a más minutos de espera reflejado por 13%.

Gráfico N° 4.8. Frecuencia de tiempo de espera por el servicio



Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

Gráfico N° 4.9. Tiempo de espera por el servicio %



Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

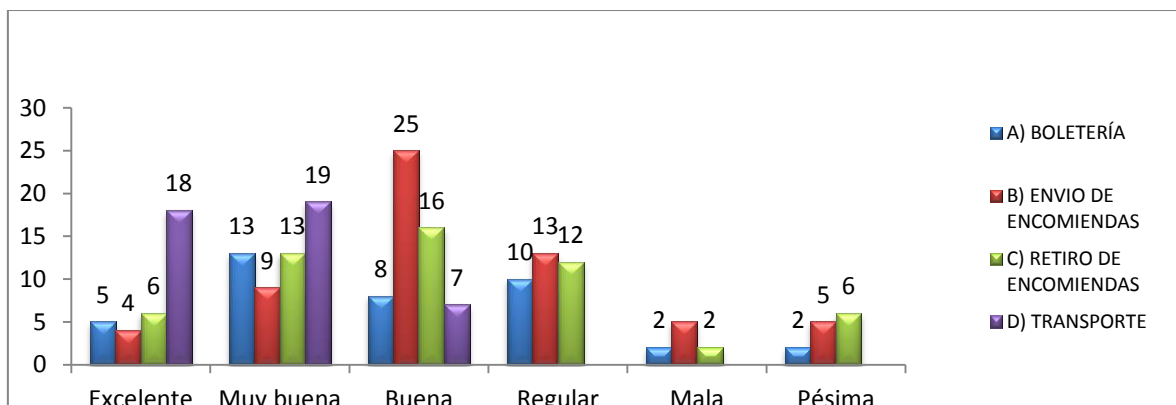
Tabla N° 4.27. Expectativas por el servicio brindado

Expectativas	Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Pésima	
A) BOLETERÍA	5	13	8	10	2	2	
B) ENVÍO DE ENCOMIENDAS	4	9	25	13	5	5	
C) RETIRO DE ENCOMIENDAS	6	13	16	12	2	6	
D) TRANSPORTE	18	19	7	0	0	0	
USUARIOS	33	54	56	35	9	13	200
PORCENTAJE	17%	27%	28%	18%	5%	7%	100%

Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

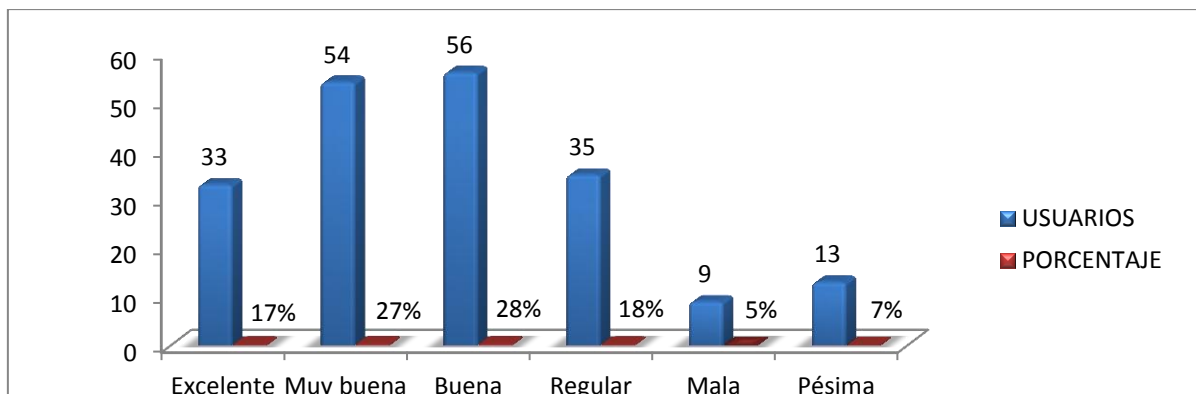
Interpretación: Entre los resultados se determinó que el 17% de los usuarios califican como excelente el servicio que ofrece la Cooperativa Loja, mientras que un 27% lo califica de muy bueno, un 28% de bueno, un 18% como regular, un 5% como malo y un 7% lo califica de pésimo.

Gráfico N° 4.10. Frecuencia por Expectativas por el servicio



Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

Gráfico N° 4.11. Expectativas por el servicio



Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

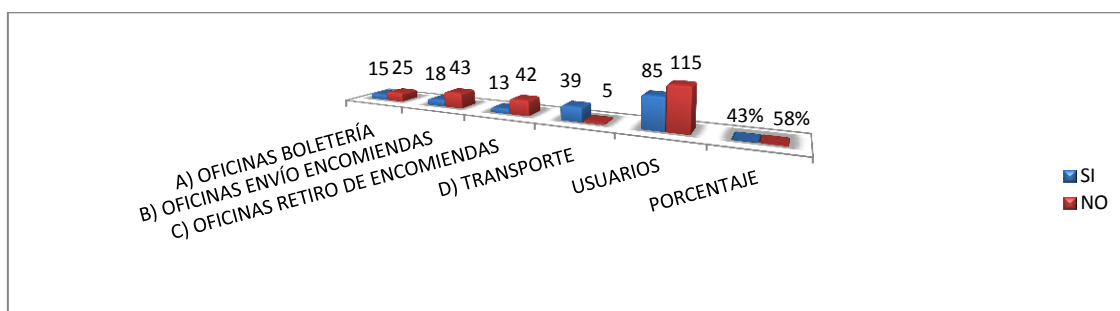
Tabla N° 4.28. Instalaciones adecuadas y estado físico de las unidades

Infraestructura	SI	NO	¿Por qué?
A) OFICINAS BOLETERÍA	15	25	No hay suficientes ventanillas (A)
B) OFICINAS ENVÍO ENCOMIENDAS	18	43	No hay suficientes ventanillas (B)
C) OFICINAS RETIRO DE ENCOMIENDAS	13	42	No hay suficientes ventanillas (C)
D) TRANSPORTE	39	5	Se necesita más unidades (D)
USUARIOS	85	115	200
PORCENTAJE	43%	58%	100%

Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

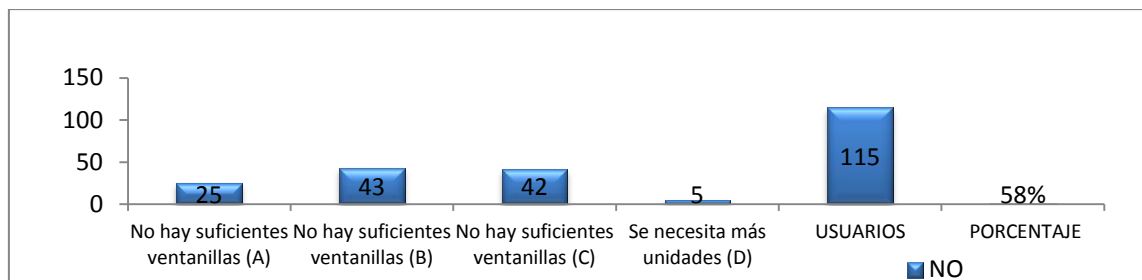
Interpretación: De los usuarios, el 43% respondieron afirmativamente a la pregunta asegurando que la infraestructura es adecuada; mientras que un 58% correspondiente dijeron que no es la adecuada.

Gráfico N° 4.12. Instalaciones adecuadas y estado físico de las unidades



Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

Gráfico N° 4.13. ¿Por qué no son adecuadas las instalaciones?



Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

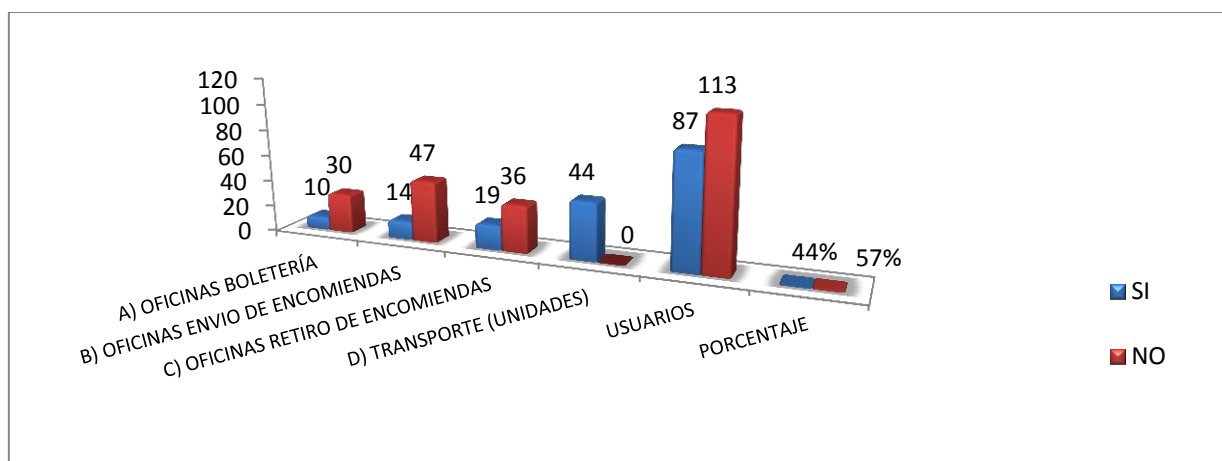
Tabla N° 4.29. Número de empleados para atención al usuario

No. Empleados	SI	NO	¿Por qué?
A) OFICINAS BOLETERÍA	10	30	Poco personal para agilizar el proceso.
B) OFICINAS ENVÍO DE ENCOMIENDAS	14	47	Se necesita más personal en feriados y temporadas altas.
C) OFICINAS RETIRO DE ENCOMIENDAS	19	36	Poca eficiencia en el servicio.
D) TRANSPORTE (UNIDADES)	44	0	Ninguna
USUARIOS	87	113	200
PORCENTAJE	44%	57%	100%

Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

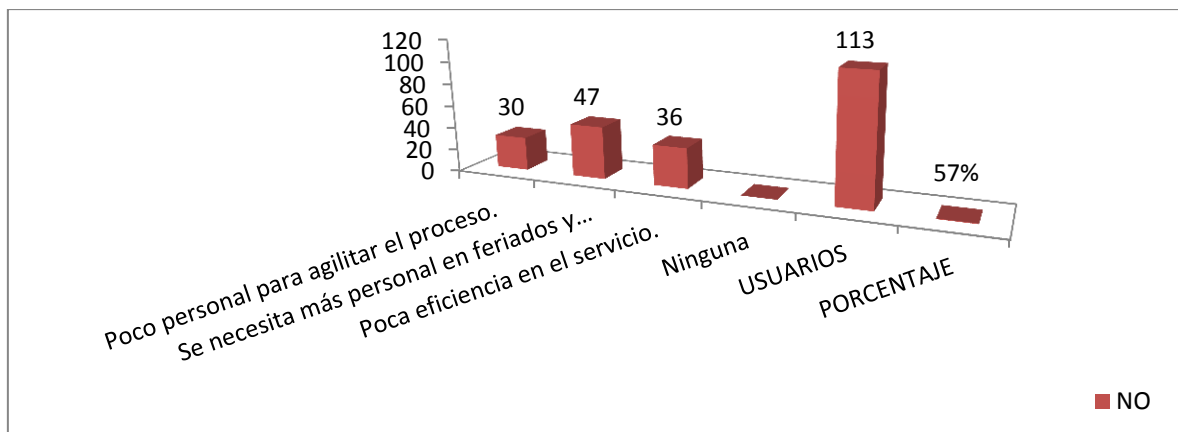
Interpretación: El 44% de los usuarios afirman que están de acuerdo con el número de empleados que posee la cooperativa para atención al cliente; mientras que el 57% dijeron que no es suficiente, puesto que se debería incrementar más personal.

Gráfico N° 4.14. Número de empleados para atención al usuario



Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

Gráfico N° 4.15. No están conformes con el personal



Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

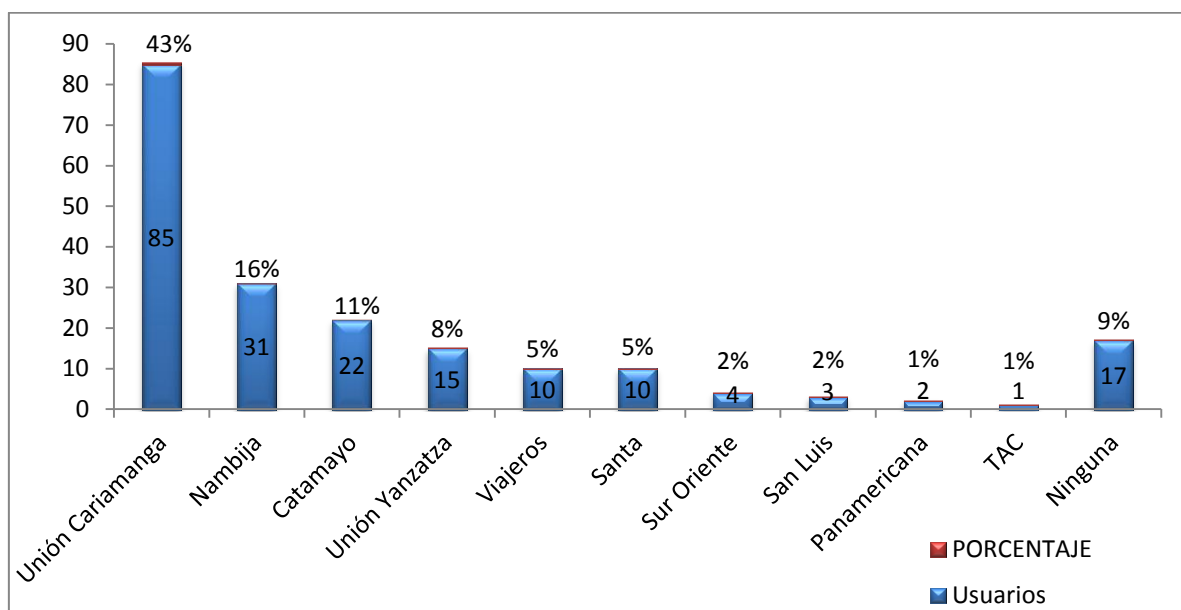
Tabla N° 4.30. Compañías de transporte como alternativa

Compañías de Transporte	Usuarios	PORCENTAJE
Unión Cariamanga	85	43%
Nambija	31	16%
Catamayo	22	11%
Unión Yanzatza	15	8%
Viajeros	10	5%
Santa	10	5%
Sur Oriente	4	2%
San Luis	3	2%
Panamericana	2	1%
TAC	1	1%
Ninguna	17	9%
Total	200	100%

Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

Interpretación: Con relación al uso de otras compañías, el 43% de los usuarios respondieron que han utilizado los servicios de Unión Cariamanga, el 16% hacen uso de la Cooperativa Nambija con respecto a Catamayo Express respondió el 11%, Unión Yanzatza un 8%, por otro lado el 5% que utilizan Cooperativa Viajeros y Santa, otros usuarios respondieron Cooperativa Sur Oriente y Cooperativa San Luis dando un 2%, en cuanto a Panamericana y Tac el 1%, y finalmente los que dijeron no haber utilizado estas alternativas fue el equivalente a un 17%.

Gráfico N° 4.16. Compañías de transporte como alternativa



Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

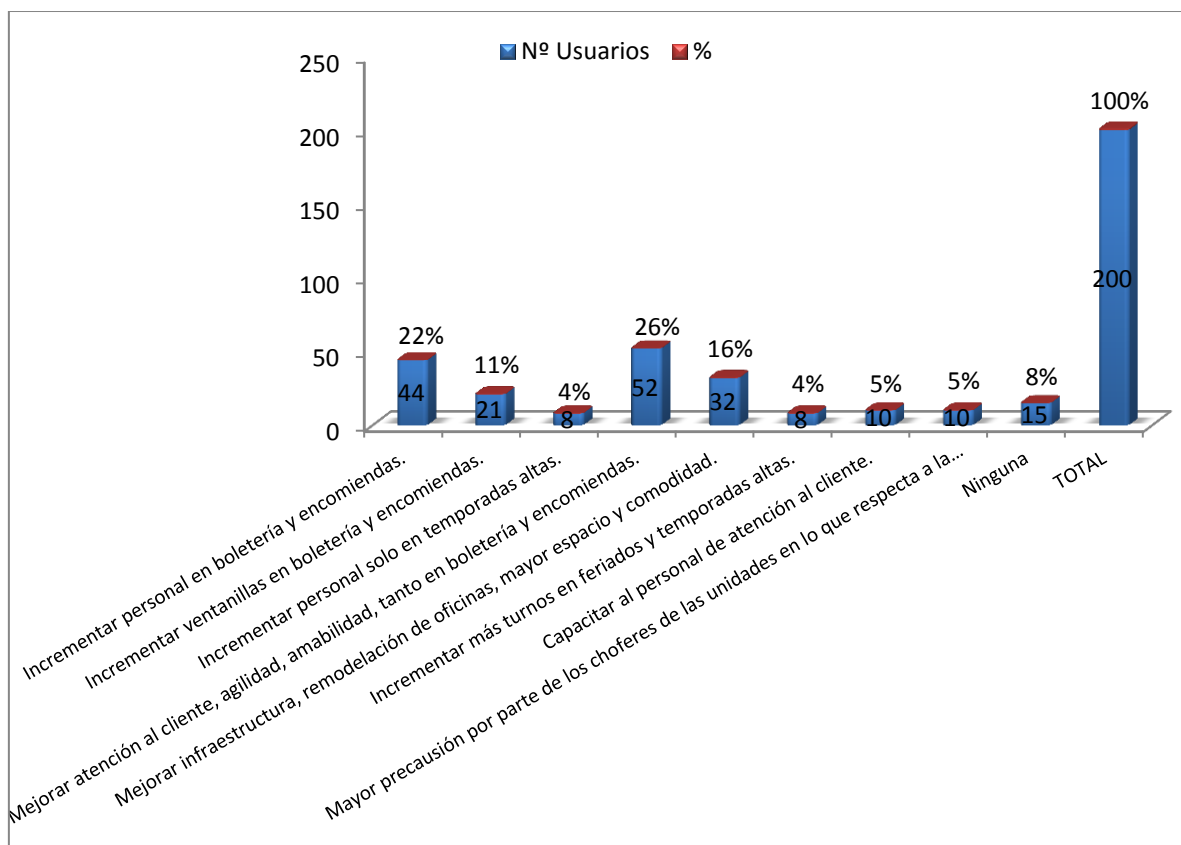
Tabla N° 4.31. Sugerencias para la Cooperativa por parte del usuario

Sugerencias del usuario	Nº Usuarios	%
Incrementar personal en boletería y encomiendas.	44	22%
Habilitar más ventanillas en boletería y encomiendas.	21	11%
Incrementar personal solo en temporadas altas.	8	4%
Mejorar atención al cliente, agilidad, amabilidad, tanto en boletería y encomiendas.	52	26%
Mejorar infraestructura, remodelación de oficinas, mayor espacio y comodidad.	32	16%
Incrementar más turnos en feriados y temporadas altas.	8	4%
Capacitar al personal de atención al cliente.	10	5%
Mayor precaución por parte de los choferes de las unidades en lo que respecta a la velocidad.	10	5%
Ninguna	15	8%
TOTAL	200	100%

Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

Interpretación: En esta pregunta el 22% de los usuarios manifestaron que se debe contratar más personal en el área de boleterías y servicio de encomiendas, el 11% que se debe habilitar más ventanillas en boletería y servicio de encomiendas, un 4% que se debería contratar más personal sólo en temporadas altas, el 26% sugirió que se mejore el servicio al cliente, por otro lado el 16% manifestó que convendría mejorar la infraestructura de las oficinas, el 4% dijo que sería importante incrementar más turnos en temporadas altas y feriados, en cuanto a dar una capacitación al personal de servicio al cliente se manifestó el 5% de los usuarios, del mismo modo un 5% requirió mayor precaución en las carreteras por parte de los choferes, y finalmente el 8% de los usuarios no optó por dar ninguna sugerencia, puesto que se demostró satisfacción en el servicio.

Gráfico N° 4.17. Sugerencias para la Cooperativa por parte del usuario



Elaborado por: Rodney Enrique Vélez Proaño

Anexo N°4

Entrevista al presidente de la Cooperativa de Transportes Loja.

Entrevistado: Sr. Líder Morales Martínez

Lugar: Oficinas de la Cooperativa de Transportes Loja.

1. ¿Cuál es el grupo objetivo, al cual ustedes van dirigidos?

El grupo al que dirigimos nuestros servicios son los usuarios en general, es decir el cliente que busca trasladarse de un lugar a otro por medio de nuestras unidades.

2. ¿Qué servicios prestan?

El servicio principal es el de transporte terrestre, conforme fueron pasando los años, se incrementaron servicios de correspondencia, encomiendas, al igual que el servicio de comercialización de combustibles, y servicio de talleres para nuestros socios.

3. ¿Cómo ve conformado actualmente el equipo de trabajo que labora en las oficinas de la Cooperativa?

Es un equipo muy bueno, todos nuestros colaboradores cumplen con sus funciones, son responsables en sus actividades cotidianas y acatan las órdenes de acuerdo a sus obligaciones.

4. ¿Qué problemas usted cree que existen dentro de la empresa?

El principal problema dentro de nuestras oficinas es la falta de personal, otro problema es la falta de ciertos departamentos que son indispensables dentro de la empresa y el escaso conocimiento para desarrollar procesos.

5. ¿Han tomado algún tipo de acción para solucionar dichos problemas?

No, lamentablemente no hemos tomado acciones correctivas para dar solución a los problemas, sólo en boleterías se ha contratado personal temporal en épocas altas.

6. ¿Se siente usted satisfecho con el servicio que la Cooperativa brinda a sus usuarios?

Por supuesto que sí, es evidente que tenemos buena aceptación por parte del usuario, además somos pioneros locales en lo que brindamos y eso hace que cada día seamos mejores en lo que hacemos y así ir creciendo y diferenciarnos de la competencia, no obstante se debería fortalecer ciertas áreas.

7. Para finalizar ¿Cuál es su participación dentro de la empresa?

Representar a todos mis socios compañeros de la cooperativa, velando por el buen interés de la misma, desempeñando un buen trabajo colectivo en la parte financiera, y cumpliendo con los informes presentados a la junta de socios accionistas.

Anexo N°5

Entrevista al gerente de la Cooperativa de Transportes Loja.

Entrevistado: Ing. Polibio Vélez Cabrera

Lugar: Oficinas de la Cooperativa de Transportes Loja.

1. ¿Cuál es el grupo objetivo, al cual ustedes van dirigidos?

Nuestro grupo objetivo es el público en general, es decir todas aquellas personas que demandan un servicio de transporte.

2. ¿Qué servicios prestan?

Nuestro servicio es el servicio de transporte público y privado, este último está dirigido a convenios con otras empresas.

3. ¿Cómo ve conformado actualmente el equipo de trabajo que labora en las oficinas de la Cooperativa?

Diría que bien, es un grupo selecto de gente profesional y capacitada para cumplir con sus obligaciones de acuerdo al cargo que desempeñan.

4. ¿Qué problemas usted cree que existen dentro de la empresa?

Pienso que hay problemas en el área de servicio al cliente, hay poco personal para mucha demanda, eso causa poca agilidad a la hora de vender el servicio, el no manejar procesos correctamente provoca retrasos en el cumplimiento de objetivos.

5. ¿Han tomado algún tipo de acción para solucionar dichos problemas?

Sí, se ha contratado personal temporalmente para atender las áreas mencionadas.

6. ¿Se siente usted satisfecho con el servicio que la Cooperativa brinda a sus usuarios?

Totalmente, nosotros brindamos un servicio élite, como toda empresa hemos tenido falencias pero al mismo tiempo logramos vencer ciertos obstáculos; eso hace que me sienta orgulloso y satisfecho por el trabajo que brinda esta empresa que dirijo.

7. Para finalizar ¿Cuál es su participación dentro de la empresa?

Representación legal, ser el responsable de toda adquisición y todo manejo de esta compañía, manejar al personal y dirigir dignamente los horizontes de la Cooperativa.

Anexo N°6

Entrevista al subgerente de la Cooperativa de Transportes Loja.

Entrevistado: Sr. Alfonso Patiño Zúñiga

Lugar: Oficinas de la Cooperativa de Transportes Loja.

1. ¿Cuál es el grupo objetivo, al cual ustedes van dirigidos?

Principalmente dirigimos nuestros servicios a todos los usuarios lojanos y aquellos en general que demandan el servicio de transporte.

2. ¿Qué servicios prestan?

El servicio de transporte y encomiendas.

3. ¿Cómo ve conformado actualmente el equipo de trabajo que labora en las oficinas de la Cooperativa?

Debidamente capacitado e interesado por las funciones que cumplen dentro de sus responsabilidades laborales.

4. ¿Qué problemas usted cree que existen dentro de la empresa?

Actividades repetitivas en algunas dependencias, por ejemplo los departamentos de caja común, pienso que hay muchas personas cumpliendo el rol de contador, debería ser un solo consolidado, a parte existen cuellos de botella en los procesos de servicio al cliente en oficinas de boletería y encomiendas.

5. ¿Han tomado algún tipo de acción para solucionar dichos problemas?

No se ha tomado ninguna acción, a excepción de boleterías dónde se ha contratado cajeros sólo en temporadas altas, no obstante las quejas por parte del cliente se siguen dando.

6. ¿Se siente usted satisfecho con el servicio que la Cooperativa brinda a sus usuarios?

Lo que respecta al servicio de transporte completamente, en cuanto a la atención al cliente, es decir en boleterías y despachos pienso que deberíamos fortalecernos más y contentar al usuario siendo más ágiles en nuestros procesos.

7. Para finalizar ¿Cuál es su participación dentro de la empresa?

Planificar los cuadros de trabajo, es decir los turnos y frecuencias de todas las unidades de la compañía, de igual manera atender reclamos por parte del cliente, casos como pérdida de encomiendas, desperfectos en los viajes, dar solución a problemas con las unidades y suplantar las actividades del gerente cuando sea necesario.

Anexo N°7

Entrevista al secretario general de la Cooperativa de Transportes Loja.

Entrevistado: Lcdo. Horley Aponte

Lugar: Oficinas de la Cooperativa de Transportes Loja.

1. ¿Cuál es el aporte principal que da la secretaría general a la Cooperativa?

Todo lo que respecta a trámites legales y notificaciones de los socios, manejo de leyes de cooperativas, citar a sesiones ordinarias y extraordinarias, legalización de las unidades dando soporte a gerencia y presidencia.

2. ¿A qué departamentos da apoyo directamente la secretaría general?

A presidencia, gerencia, subgerencia y a la asamblea general de socios.

3. ¿Cómo ve conformado actualmente el equipo de trabajo que labora en las oficinas de la Cooperativa?

Creo que contamos con un muy buen grupo de personas, quienes han sido eje primordial para crecer cada día, venciendo los obstáculos y aprendiendo cada vez más; de esta manera fortaleciéndonos y brindando un mejor desempeño para la compañía.

4. ¿Qué problemas usted cree que existen dentro de la empresa?

Uno de los problemas que se ha venido suscitando con bastante frecuencia es la atención al cliente por parte de las boleterías, muchos retrasos, poca agilidad en el proceso, por lo que hay malestar del usuario, otro problema es la falta de personal en ciertas áreas y así mismo el exceso de personal, puesto que no hay una buena división del mismo, identificando actividades repetitivas.

5. ¿Han tomado algún tipo de acción para solucionar dichos problemas?

No por el momento pero sería importante hacer una reestructuración del personal por áreas, y además incrementar un departamento primordial el de recursos humanos.

6. ¿Se siente usted satisfecho con el servicio que la Cooperativa brinda a sus usuarios?

Si, ya que la Cooperativa ha venido funcionando de buena manera obviamente con problemas que nunca faltan, pero se ha podido ir solucionando cada imprevisto, es evidente que con el pasar del tiempo se debe mejorar para ir creciendo y fortalecernos más.

Anexo N°8

Entrevista al administrador de sistemas de la Cooperativa de Transportes Loja.

Entrevistado: Ing. Juan Carlos Díaz

Lugar: Oficinas de la Cooperativa de Transportes Loja.

1. ¿Cuál es el aporte principal que da el departamento técnico a la Cooperativa?

Dar soporte técnico tanto en software como hardware, capacitación al personal en el uso de los componentes informáticos y manejo de herramientas; monitoreo del sistema a nivel nacional.

2. ¿A qué dependencias da apoyo directamente el departamento técnico?

A todos los departamentos de la Cooperativa.

3. ¿Cómo ve conformado actualmente el equipo de trabajo que labora en las oficinas de la Cooperativa?

Creo que contamos con un muy buen grupo de personas, quienes han sido eje primordial para crecer cada día, venciendo los obstáculos y aprendiendo cada vez más; de esta manera fortaleciéndonos y brindando un mejor desempeño para la compañía.

4. ¿Qué considera usted que debería cambiar o implementar la empresa, con respecto a mejorar su funcionalidad?

Bueno, pienso que la compañía debería invertir en mejores instalaciones, readecuarlas para tener mayor comodidad y mejor desenvolvimiento de funciones, e implementar equipos de cómputo de mayor sofisticación.

5. ¿Cree usted que las instalaciones donde desempeña sus funciones son las adecuadas?

Como lo mencione anteriormente hay poco espacio, por lo que los directivos si deberían considerar la idea de ampliar las oficinas mejorando la infraestructura y contratar un auxiliar para este departamento.

Anexo N°9

Entrevista a la oficinista de boletería de la Cooperativa de Transportes Loja.

Entrevistada: Sra. Mónica Ordoñez

Lugar: Oficinas de la Cooperativa de Transportes Loja.

1. ¿Qué entiende usted por servicio al cliente?

Dotar de un servicio a la gente relacionándose para crear un vínculo que satisfaga sus necesidades.

2. ¿Qué debilidades encuentran, los usuarios en su servicio?

Ritmos lentos en la venta de boletos, ya que hay mucha afluencia de gente en épocas festivas y temporadas altas.

3. ¿Qué están haciendo para mejorarlas?

Al respecto nada, en pocas ocasiones se ha contratado un ayudante.

4. ¿Qué considera usted que debería cambiar o implementar la empresa, para mejorar el servicio?

Incrementar una ventanilla más, o al menos dos turnos en temporadas altas y festivas para agilizar el proceso.

5. ¿Cree usted que las instalaciones donde desempeña sus funciones son las adecuadas?

Si deberían ampliar un poco más el espacio, además sería indispensable habilitar una ventanilla más.

Anexo N°10

Entrevista a la oficinista de encomienda de la Cooperativa de Transportes Loja.

Entrevistadas: Sra. Alicia Pineda

Lugar: Oficinas de la Cooperativa de Transportes Loja.

1. ¿Qué entiende usted por servicio al cliente?

Brindar un servicio factible, bueno y de agrado para el usuario, tratándolo con respeto y excelente atención.

2. ¿Qué debilidades encuentran, los usuarios en su servicio?

En ocasiones reclamamos por demoras en la entrega de paquetes, sobres, también cuando hay bastante afluencia de gente, reclaman que el personal no es suficiente para atender con rapidez y agilidad.

3. ¿Qué están haciendo para mejorarlas?

Tratar de hacer más rápido nuestro trabajo, siendo más eficaces pero igual no es una solución al problema.

4. ¿Qué considera usted que debería cambiar o implementar la empresa, para mejorar el servicio?

Bueno primeramente contratar más personal para que se atienda más rápido al usuario, seccionar las ventanillas tanto para envío y retiro de las encomiendas, otra opción sería poner tickets para atender al cliente y así evitar complicaciones.

5. ¿Cree usted que las instalaciones donde desempeña sus funciones son las adecuadas?

Si se debería ampliar un poco más, como lo mencione antes sería importante tener ventanillas para envío y para recepción de las encomiendas, poner más sillas de espera para el usuario.