

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA PARA EL AREA DE OPERACIONES
DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES ESPECIALES ACAR S.A DE CALI**

LUIS HERNÁN PEÑA GONZALEZ

EDUVEL CAICEDO TRUJILLO

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD CENTRO SUR

ESCUELA DE CIENCIAS BÁSICAS, TECNOLOGÍA E INGENIERÍA

PROGRAMA EN TECNOLOGÍA INDUSTRIAL

PALMIRA

2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado

Firma del jurado

Palmira, 2020

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a Dios, pues Él es la fuente de la vida y de la sabiduría. Gracias a Él pudimos terminar este gran paso de nuestra carrera.

Además, queremos dedicar este trabajo nuestros padres, quienes desde nuestra niñez se esforzaron para que pudiéramos tener una educación de calidad que nos permitiera mejorar nuestras condiciones de vida.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios primeramente por darnos la sabiduría y las fuerzas para emprender este proyecto formativo, a la familia por su paciencia, compromiso, comprensión y a todas aquellas personas que, con mucho empeño y dedicación, hicieron parte de este proceso, los cuales dieron parte de su valioso tiempo para compartirlo con nosotros.

Eduvel Caicedo Trujillo

Quiero agradecer a la UNAD y a su personal de apoyo que hizo parte de este proyecto formativo, a los profesores, tutores, consejería académica y aquellos compañeros de estudio que se esforzaron para que este proyecto llegara a feliz término, sacrificando parte del tiempo con su familia para apoyar esta investigación.

Agradecemos a la empresa de Transportes Especiales ACAR S.A., a su gerente Administrativo el Dr. Alfredo Martínez, al jefe de Sistema de Gestión Integrado Ana María Silva por haber abierto sus puertas y haber suministrado información valiosa que nos permitió desarrollar este trabajo de investigación con el fin de aportar a la solución de la problemática del área de operaciones.

Luis Hernán Peña González

Contenido

Contenido	V
Resumen	IX
Introducción.....	1
Problema de investigación.....	2
Justificación	4
Objetivos de la investigación.....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos.....	5
Marco Conceptual	6
Marco Teórico.....	6
Metodología.....	13
Gestión de operaciones de la empresa	14
Historia	14
Misión.....	17
Visión.....	17
Principios	17
Estructura.....	18
Sistema de Gestión Integrado (SGI)	21
Caracterización del Proceso de prestación del Servicio	23
Diagnóstico del área de operaciones de ACAR S.A	23
Resultados del diagnóstico de los usuarios.....	24
Resultados del diagnóstico de los Interventores	43
Resultados del diagnóstico de los Administrativos.....	33
Propuesta de mejora para el área de operaciones.....	53

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama.....	20
Figura 2. Tiempo de espera de usuarios.	24
Figura 3. Comodidad de usuarios.....	25
Figura 4. Percepción de trato recibido. Fuente elaboración propia.....	26
Figura 5. Consideración de capacitación permanente.	27
Figura 6. Percepción de limpieza de buses.	28
Figura 7. Percepción de presentación de los conductores.	29
Figura 8. Confiabilidad de los buses.	30
Figura 9. Cumplimiento de normas de tránsito.....	31
Figura 10. Respeto hacia los usuarios.	32
Figura 11. Satisfacción general del servicio.	33
Figura 12. Cumplimiento de normatividad.....	34
Figura 13. Identificación de vehículos.	35
Figura 14. Inspección de vehículos.	36
Figura 15. Cumplimiento de funciones.	37
Figura 16. Establecimiento de planes de acción.	38
Figura 17. Identificación de riesgos.	39
Figura 18. Frecuencia de verificación del servicio.	40
Figura 19. Elaboración de contratos.....	40
Figura 20. Seguimiento al mantenimiento.....	41
Figura 21. Implementación de acciones de mejora.....	42
Figura 22. Realización de acciones correctivas.	43
Figura 23. Cumplimiento de envío de vehículos.	44
Figura 24. Trato de atención al cliente PQRS.....	45
Figura 25. Capacitación de conductores.....	46
Figura 26. Cumplimiento de rutas.....	47
Figura 27. Confiabilidad.....	48
Figura 28. Resolución de problemas.	49
Figura 29. Verificación del servicio.....	50
Figura 30. Eficiencia en atención.....	51
Figura 31. Nivel de satisfacción general Interventores.	52

Figura 32. Recomendación.	53
Tabla 1. Propuesta.	53
Conclusiones	59
Recomendaciones.....	61
Bibliografía	62

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1.....	63
Caracterización del proceso de prestación del servicio	63
Anexo 2.....	67
Encuesta de satisfacción del usuario	67
Transportes ACAR S.A.....	67
Anexo 3.....	71
Entrevistas directivas.....	71
Transportes ACAR S.A.....	71
Anexo 4.....	75
Encuesta de satisfacción del cliente (Interventor).....	75
Transportes ACAR S.A.....	75

SUBTITULOS

Dedicatorias.....III
Agradecimientos.....IV

Resumen

Después de evaluar los diferentes procesos de la empresa de transportes Especiales ACAR. SA. los resultados no han sido los mejores; la parte administrativa y los demás miembros de la organización están de acuerdo con la implementación de un plan de mejora que permita a la compañía proyectarse hacia el futuro, para de esta manera tener las herramientas que le permitan competir con las demandas de la sociedad actual; aprovechando sus fortalezas y mejorando las debilidades, para alcanzar los objetivos planteados a corto plazo.

En el siguiente trabajo, se propone un plan de mejora en el área de operaciones de la empresa con el fin de analizar los resultados actuales y en base a ello procurar el crecimiento de la compañía, el trabajo busca alcanzar los objetivos a corto y mediano plazo haciéndola competitiva con las demás empresas del gremio de transporte especiales.

En el mundo empresarial no existe una definición estándar de los que es el auditable de una organización. Cada firma determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente. Con frecuencia, la observación de un espacio entre lo planeado y el desempeño logrado motiva el análisis estratégico. Por ejemplo, es posible que debido a cambios ocurridos ya sea en el medio externo o interno, la firma no esté en condiciones de alcanzar sus metas. Por otra parte, también es necesario que las nuevas oportunidades de una empresa requieran una redefinición de la estrategia que se tiene para satisfacer las necesidades del cliente.

Por tanto, un aspecto crítico en el desarrollo de las estrategias o en la revisión de las ya existentes requieren cambios tanto internos como externos, que permitan identificar los vacíos entre el desempeño y las metas propuestas (Serna, p. 167).

Este trabajo muestra el proceso de planeación estratégica de la empresa, los análisis externos e internos que se derivaron en oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; el direccionamiento estratégico que contiene la misión, la visión, los objetivos y las estrategias estas últimas se enfocaron en tecnología y comunicación, parque automotor, capital humano, mercadeo, servicio al cliente, medición, seguimiento y finanzas; finalmente se definen los indicadores para controlar el plan de acción como base para el cuadro de mando integral.

Introducción

Según Kemper y Yehudai, un gerente de operaciones eficaz y efectivo es hábil no solamente en administración, producción y productividad, sino también en estrategias, sistemas y procesos.

Una estrategia es un plan de acción. Un sistema es un nexo especial de los componentes de la organización que facilita llevar a cabo un proceso. Un proceso es el flujo de eventos interrelacionados hacia una meta, propósito o resultado. Las estrategias crean sistemas y procesos de entrelazamiento, cuando son completas, funcionales y dinámicas, es decir, cuando asignan responsabilidades y aportan criterios para medir los resultados (Certo, 2001, p 450).

ACAR S.A., empresa de transportes especiales de Cali, en su estructura organizacional cuenta con un área de operaciones, a través de la cual se presta el servicio a los usuarios finales. Por tanto, la gestión que realice el director de operaciones debe ser coherente con cada una de las partes que trabajan en la empresa, con el objetivo de brindar un excelente servicio y obtener las metas de la organización. En consecuencia, el presente trabajo tiene como objetivo proponer un plan de mejora en los procesos concernientes al área de operaciones que garantice la prestación eficiente y eficaz del servicio.

Este trabajo es descriptivo, ya que identifica los elementos y características

fundamentales del problema de investigación que se estudia, y se empleará el método inductivo, ya que a partir del análisis de las situaciones que se presentan en el área operativa de ACAR S.A. se busca definir proposiciones que expliquen situaciones que comprometan la empresa de manera negativa.

Problema de investigación

El esquema empresarial basa su modelo en el esquema “afiliador”, lo cual conlleva a una estructura empresarial que en algunos casos no permite estar en capacidad de hacer gestión sobre la planificación y el control de la operación de transporte, así como efectuar la evaluación y retroalimentación que sea del caso.

Al estudiar la situación de la organización, se identifican aspectos que se pueden mejorar entre las que se destacan: como es la adquisición de más vehículos para cubrir todos los campos en el sector escolar, turismo, empresarial y de carga. También con capacitación al personal permanentemente en atención al cliente.

ACAR SA implemento el decreto 1079 de 2015, que rige al sector transporte especial, lo cual coloca la empresa en un nivel superior, permitiendo cumplir con las normas de seguridad, dando tranquilidad a los clientes y partes interesadas. Esta estrategia facilita el crecimiento de la empresa; adaptándose a los controles que ejerce el gobierno, fortaleciendo a las empresas legalmente constituidas.

Se propone acciones que se enfocan en los aspectos como capital humano, parque automotor, tecnología, comunicación, satisfacción al cliente, mejora en la rentabilidad.

La sociedad actual vive tiempos agitados que le exige transportarse de manera ágil, eficiente y segura; no se trata de tener un vehículo propio que garantice transitar rápidamente por las calles, pues las múltiples cogestiones que diariamente se viven dentro del contexto urbano generalizan

el recorrido por las mismas, imposibilitando saber con certeza el tiempo que requiere trasladarse de un lugar a otro.

Un gran porcentaje de ciudadanos se ve obligado a usar el transporte público que no siempre cumple con la reglamentación establecida para transitar cómo debe ser y prestando un servicio de calidad. Es el caso de ACAR S. A que usa el esquema de afiliador para prestar un servicio especializado, garantizado, que pueda cumplir con todas las necesidades que requiere el usuario y requisitos exigidos por la ley, es un sistema en el que determinadas empresas como es el caso de ACAR S.A contrata automotores con el fin de ofrecer un servicio a sus clientes con mayor eficiencia y seguridad. No obstante tener claramente establecido un proceso legal eficiente que obligue a revisar que tanto el afiliado como su vehículo cumplan con lo establecido para poder firmar un contrato.

Por la falta de orden muchos conductores se filian a este tipo de empresas prestando un servicio ineficiente que no garantiza al pasajero aspectos tan importantes como su seguridad, comodidad y cumplimiento de términos; incluso en el horario de salida.

Justificación

La relevancia de esta investigación reside en utilizar las bases teóricas de la Administración, en relación con la planeación, la gestión y el control organizacional, y los conceptos de servicio al cliente y logística de transporte, así como el entendimiento de la realidad de las empresas que como en el caso de ACAR S.A. no solo se enfrentan día tras día, a una mayor competencia, sino a transformaciones en su estructura, funcionamiento y control de sus operaciones, por lo que se hace necesario identificar en los aspectos administrativos y logísticos en el área de operaciones, en cuanto a la gestión y control de los procesos y procedimientos en la prestación del servicio a las partes interesadas y su nivel de satisfacción.

En ese contexto, la empresa requiere tomar decisiones y generar acciones de mejora de carácter administrativo, operacional y financiero que redunden en la satisfacción de las partes interesadas que utilizan permanente el servicio de transporte. Por lo que, la información que se recopilara a clientes, proveedores, afiliados y personal del área de operaciones de ACAR S.A., posibilitara constatar todos los aspectos que contribuirán a evaluar la prestación del servicio que servirá de base para la intervención, a fin de tener una adecuada gestión y control de la prestación del servicio.

Esta investigación busca proponer un sistema de gestión integral que mejore la calidad en los procesos del área de operaciones de ACAR S.A., lo cual repercutirá en un incremento del número partes interesadas y una mayor satisfacción de los mismos, ya que el servicio recibido cumplirá no solo con la normatividad vigente, sino también con la norma técnica de calidad., lo cual redundará en una mayor rentabilidad de la operación. Por otra parte, mejorara la comunicación entre los empleados del área de operaciones y del resto de la empresa y también

con las partes interesadas. Adicionalmente, permitirá al área de Recursos Humanos describir los puestos de trabajo en el área de operaciones, y establecer las necesidades puntuales de capacitación que coadyuven a mejorar las habilidades y destrezas de los empleados.

Asimismo, este estudio servirá de base para otras investigaciones de estudiantes del programa de Tecnología Industrial bajo los enfoques sobre la logística del transporte, la gestión de operaciones, y la calidad en el servicio.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Proponer un plan de mejora en el área de operaciones que garantice la prestación eficiente y eficaz del servicio de la empresa de transportes especiales ACAR S.A.

Objetivos específicos

- Diagnosticar el área de operaciones del transporte en la oficina de ACAR S.A. de Cali, en relación con los elementos de la calidad del servicio, tales como necesidades, atención y características.
- Describir la gestión de operaciones de la empresa, a partir de la estructura, tareas, actividades y las relaciones de coordinación entre colaboradores, afiliados y proveedores para analizar el control que se hace en esa área.
- Elaborar un plan de mejora en el área de operaciones que sirva de base para formular un modelo de gestión y control de la empresa ACAR S.A. con base en la norma ISO 9001-2015.

Marco Conceptual

Cliente: es una persona natural o jurídica que realiza una transacción comercial denominada compra.

Objetivo: es una situación deseada que una empresa pretende alcanzar.

Operación: es aquella actividad que tiene relación con las áreas de la misma que generan el producto o servicio que se ofrece a las partes interesadas.

Organización: son unidades sociales o agrupaciones humanas construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos.

Plan: es una acción específica propuesta para contribuir a que la organización alcance sus objetivos.

Procedimiento: es un plan vigente que esboza una serie de acciones relacionadas y que tienen que tomarse para cumplir una tarea particular.

Programa: es plan de uso único diseñado para llevar a cabo un proyecto especial de la organización que si se realiza contribuirá al éxito de la organización a largo plazo.

Sistema: es un número interdependiente de partes que funcionan como un todo para un propósito.

Tarea: es una actividad que debe ser completada dentro de un período de tiempo definido.

Marco Teórico

Planeación

La planeación es el proceso de determinar exactamente lo que la organización hará para alcanzar sus metas. En términos más formales la planeación es el desarrollo sistemático de los

programas de acción encaminados a alcanzar las metas acordadas por la empresa por medio del análisis, la evaluación y selección de las oportunidades previstas.

Un programa de planeación vigoroso produce muchos beneficios. Primero, les ayuda los gerentes a mirar hacia el futuro. En segundo lugar, un programa de planeación sólido aumenta la coordinación de las decisiones. Ninguna decisión puede tomarse hoy sin tener una idea de cómo afectará una decisión futura. La función de planeación obliga a los gerentes a coordinar sus decisiones. Tercero, la planeación hace énfasis en las metas de la organización. Dado que las metas de la organización son los puntos de partida de la planeación, los gerentes siempre deben recordar exactamente qué está tratando de lograr la organización.

Planeación operacional

La planeación operacional se preocupa básicamente por el “qué hacer” y por el “cómo hacer”. Se refiere de manera específica a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional. Mediante la planeación operacional, los administradores conciben y determinan acciones futuras en el nivel operacional que conduzcan con éxito al alcance de los objetivos de la empresa. Se puede concebir como un sistema: comienza por los objetivos establecidos por la planeación táctica, desarrolla planes y procedimientos detallados y proporciona información de retroalimentación para proporcionar medios y condiciones que optimicen y maximicen los resultados (Chiavenato, p. 185-186).

Calidad

Se acepta la definición de calidad como “la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas” (*American Society for Quality Control*) y la bastante similar planteada en la norma internacional ISO 9001-2015 que indica que calidad es “la totalidad de las características de una entidad (proceso, producto, organismo, sistema o persona) que le confieren aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas”. La Norma ISO 9001:2015 es la base del Sistema de Gestión de la Calidad - SGC. Es una norma internacional que se centra en todos los elementos de la gestión de la calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen SGC.

Una característica del llamado TQM (por sus siglas en inglés de *Total Quality Management*, Administración de la Calidad Total) es la prevención, de manera de eliminar los problemas antes que estos aparezcan. Se trata de crear un medio ambiente en la empresa que responda rápidamente a las necesidades y requerimientos del cliente. Por eso es que todos los integrantes de la organización deben conocer la manera de crear valor y cuál es su rol en este proceso. Esto incluye a todos con quién interactúa la empresa dentro y fuera de la organización, ampliando los límites de análisis (Carro, 2015, pág. 1).

Servicio

Un servicio es cualquier acto o función que una parte ofrece a otra, es esencialmente intangible y no implica tener propiedad sobre algo. Su producción podría estar vinculada o no a un producto físico. Cada vez es más frecuente que fabricantes, distribuidores y minoristas

provean servicios de valor añadido o simplemente un excelente servicio a sus partes interesadas para diferenciarse de los demás (Kotler, p. 356).

Calidad del servicio

Este trabajo se basa en uno de los aspectos de la teoría de mercadeo, como lo es el de la calidad del servicio al cliente. Al respecto, Tigani (2006) sostiene: la calidad del servicio será la que resulte de elegir las dimensiones adecuadas de las cosas que agregan valor, resuelven problemas y satisfacen necesidades, para otorgar en estas una medida mayor a la esperada por el cliente. Sin cliente no hay servicio y sólo el cliente tiene esa información clave que usará para evaluarnos. Las expectativas del cliente son el combustible indispensable de una organización que aspira a un servicio excelente.

La satisfacción del cliente también dependerá de la calidad del producto o servicio. ¿Qué es exactamente la calidad? Varios expertos la han definido como “aptitud de uso”, “cumplimiento con los requerimientos” y “ausencia de variaciones”. Por nuestra parte, utilizaremos la definición de la American Society for Quality: la calidad es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que influyen la capacidad de satisfacer las necesidades explícitas o latentes. Esta es una definición claramente centrada en el cliente. Podemos decir que el vendedor ha entregado calidad cuando su producto o servicio excede las expectativas del cliente (Kotler, p. 131).

Control

La función de control está relacionada con las demás funciones del proceso administrativo: la planeación, la organización y la dirección repercuten en las actividades del control de la acción empresarial. Muchas veces se vuelve necesario modificar la planeación, la organización y la dirección, repercuten en las actividades del control de la acción empresarial,

para que los sistemas de control puedan ser más eficaces. La esencia del control reside en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados. Cuando se habla de resultados deseados, se parte del principio de que estos resultados estaban previstos y requieren ser controlados. Entonces, el control presupone la existencia de objetivos y de planes, ya que no se puede controlar sin que haya planes que definan lo que debe hacerse. El control verifica si la ejecución está acorde con lo que se planeó; y cuanto más completos, definidos y coordinados sean los planes y mayor sea el periodo para el cual fueron hechos, más complejo será el control.

El control operacional

El control en el nivel operacional, o simplemente control operacional, es el subsistema de control efectuado en el nivel de ejecución de las operaciones. Se trata de una forma de control realizada sobre la ejecución de las tareas y las operaciones desempeñadas por el personal no administrativo de la empresa. En este sentido, el control operacional se refiere a los aspectos más específicos, como las tareas y operaciones. En resumen, el control operacional es el subsistema de control efectuado en el nivel más bajo de la organización empresarial; su contenido es específico y está orientado a cada tarea u operación y se dirige al corto plazo y a la acción correctiva inmediata (Chiavenato, p. 345-346-381).

La Salud Ocupacional hoy en día es una de las herramientas de gestión más importante para el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores en una organización, es ampliamente utilizada en todos los sectores, generando grandes beneficios como prevención de enfermedades laborales, ambientes sanos de trabajo y disminución de costos generados por accidentes; es muy efectiva cuando está centrada en la generación de una cultura de seguridad engranada con productividad, desarrollo del talento humano, gestión de calidad, mejoramiento de

procesos y condiciones adecuadas de puestos de trabajo

Unas políticas responsables de seguridad y salud en el trabajo son muy importantes para los empleados, y cada vez lo son más para sus clientes y otras partes interesadas. La certificación de la seguridad y salud en el trabajo a través de la normativa OHSAS 18001 es una clara señal del compromiso de su empresa con sus empleados.

Muchas empresas están implementando un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (OHSAS) como parte de su estrategia de gestión de riesgos, para responder a los cambios legislativos y proteger a sus trabajadores.

La certificación OHSAS 18001 permite a las empresas gestionar los riesgos operativos y mejorar el rendimiento. El estándar ofrece orientación sobre la evaluación de la salud y la seguridad en el trabajo, y sobre cómo gestionar más eficazmente estos aspectos de sus actividades empresariales, teniendo en cuenta minuciosamente la prevención de accidentes, la reducción de riesgos y el bienestar de sus empleados.

La colaboración con SGS para auditar y acreditar su certificación de seguridad y salud laboral fomenta un entorno de trabajo seguro y saludable. También mejora la seguridad de los empleados y la calidad de su entorno de trabajo, a la vez que demuestra la conformidad con los requisitos legales vigentes. Que a su vez muestre su compromiso con la seguridad y la salud del empleado con una auditoría de certificación ISO 18001 de su sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo a través de SGS.

Objetivos de la norma ISO 14001

Uno de los principales objetivos de la Norma es prever un lenguaje común para la gestión ambiental al establecer un marco para la certificación de sistemas de gestión ambiental por terceros ayudando a la industria a satisfacer la demanda de los consumidores y agencias gubernamentales de una mayor responsabilidad ambiental.

Ambiental.

La empresa está comprometida con la norma ISO 14001; hace constante auditaje sobre el estado de los vehículos, con mantenimiento preventivo y correctivo, la constante revisiones tecno mecánica en las fechas establecidas para los vehículos; renovación de su parque automotor.

Por otra parte, también hay que tener en cuenta la polución por emisiones de gases de escape en motores de combustión. El artículo 65 y el capítulo IV del Decreto 948 de 1995 contiene el Reglamento de protección y control de la calidad del aire donde se estipulan los estándares permitidos de emisión de contaminantes producidos por vehículos, y las regulaciones, prohibiciones y restricciones sobre emisiones contaminantes, las cuales son reguladas y vigiladas por el Ministerio de Transporte. El control ambiental vehicular, en Colombia, se realiza a través de una inspección técnico mecánica y de gases a través de los centros de diagnósticos automotor.

En términos generales, se concluye que este entorno implica invertir en tecnología, mantenimiento de los vehículos e inversión en el parque automotor, es decir, implica mayores costos.

Metodología

Tipo de estudio de investigación

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández, p. 80). En ese sentido, este trabajo es descriptivo, ya que se identifican los elementos y características fundamentales del problema de investigación que se estudia.

Método de investigación

La inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis, ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencias premisas verdaderas. Tienen como objetivo llegar a que estén “en relación con sus premisas como el todo está en sus partes. A partir de verdades particulares, concluimos verdades generales” (Méndez, p. 134). En ese orden de ideas, en este trabajo se utilizará el método inductivo, ya que a partir del análisis de las situaciones que se presentan en el área operativa de ACAR S.A. se busca definir proposiciones que expliquen situaciones similares a las que se presentan en la empresa.

Fuentes y técnicas de recolección de la información

Se emplearán fuentes primarias, las cuales corresponden a la información recolectada a través de entrevistas a directivos, y encuestas que serán aplicadas a afiliados, proveedores, y partes interesadas de la empresa. Además, se recopilará información de fuentes secundarias, o sea, de textos, artículos de revistas, y estudios en bibliotecas de diferentes universidades y en la web, relacionados con el tema objeto de esta investigación.

Población y muestra

Para el presente estudio se han considerado 693 partes interesadas internas y externas: usuarios, administrativos y clientes (interventores) para determinar una muestra de 157 personas a encuestar y 6 directivos de la empresa (población finita).

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

N = (693) Total de la población.

$Z_a^2 = 1.96^2$ (si la seguridad es del 95%).

p = Proporción esperada (en este caso 5% = 0.05).

q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95).

d = Error de estimación (en este caso deseamos un 3%).

n = 157 partes interesadas internos y externos a encuestar.

Gestión de operaciones de la empresa

Historia

Transportes Especiales ACAR S.A. se constituyó jurídicamente el 21 de agosto 2001, con un total de tres vehículos cuyos propietarios fueron los primeros afiliados. Luego la empresa empezó la adquisición de su propio parque automotor con un bus y un campero, siendo habilitada por el Ministerio de Transporte el 28 de mayo 2002, fecha cuando empezó a desarrollar paulatinamente la actividad del transporte de manera formal. Inicialmente la empresa prestó sus servicios al Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE y con el tiempo creció gracias al posicionamiento en el sector público a través de alcaldías, gobernaciones e instituciones descentralizadas a nivel nacional, así como también en la empresa privada, siendo Smurfit Kappa Colombia la primera empresa que le abrió las puertas a este sector y que la lleva a tener un vínculo con empresas nacionales y multinacionales.

ACAR S.A. es una empresa de transporte que opera legalmente desde el 2.001. En la actualidad tiene ocho oficinas a nivel nacional: Barranquilla, Cartagena, Medellín, Bogotá, Neiva, Popayán, Pasto y Cali, la cual es su sede principal. Su portafolio de servicios se compone de transporte para la alta dirección y visitantes especiales, transporte con vehículos blindados, transporte de personal de planta y producción, transporte de personal de oficina, transporte escolar y transporte especial con vehículos todo terreno, entre otros. La prestación del servicio la lleva a cabo el área de operaciones, que en la oficina de Cali cuenta con un director y 9 colaboradores que se encargan del manejo de las partes interesadas.

En el país existen 1.256 empresas de transporte especial, de las cuales 155 se encuentran en el Valle del Cauca. De acuerdo con la Ley, el servicio público de transporte terrestre automotor especial es aquel que se presta bajo la responsabilidad de una empresa de transporte legalmente constituida a un grupo específico de personas, ya sean estudiantes, asalariados, turistas (prestadores de servicios turísticos) o particulares, que requieren de un servicio expreso y que para todo evento se hará con base en un contrato escrito celebrado entre la empresa de transporte y ese grupo específico de usuarios (El País, 2014).

Desde el año 2004 al 2011, la empresa empezó a crecer, incrementando exponencialmente el volumen de partes interesadas y afiliados, pasando de 3 vehículos en 2004 a 340 vehículos en 2011. En el año 2017 la compañía ya contaba con 832 vehículos, siendo 83 de propiedad de la organización, y 749 de propiedad de los afiliados. En el año 2007 la compañía logró obtener la certificación OHSAS 18001, y la ISO 9001 2015. La compañía en la actualidad emplea directamente a 819 funcionarios y cuenta con ocho oficinas a lo largo del territorio nacional: Barranquilla, Cartagena, Medellín, Bogotá, Neiva, Popayán, Pasto y Cali, siendo esta última su sede principal.

Este dinamismo la llevó al aumento de su parque automotor, y al ingreso de inversionistas (afiliados) que fueron atraídos por el potencial y apertura de la empresa, propio de su sentido social enfocado en la participación de todos. De igual manera se han ido incluyendo servicios en su portafolio, el cual se compone de: transporte para la alta dirección y visitantes especiales, transporte con vehículos blindados, transporte de personal de planta y producción, transporte de personal de oficina, transporte escolar y transporte especial con vehículos todo terreno, además de transporte de carga (Martínez, 2018)

Misión

Transportes Especiales ACAR S.A. es una empresa con un alto compromiso social, enfocada a la generación de soluciones de transporte terrestre de pasajeros, en el sector de Servicios Especiales. Nuestro ámbito de acción principal es el transporte de funcionarios de empresas (ejecutivos, empleados, operarios, profesionales), escolar (estudiantes), turismo y viajes ocasionales con cobertura a cualquier lugar del país. Nuestra actividad está fundamentada en la prestación de un servicio basado en los principios de oportunidad, cumplimiento y calidad, caracterizado por la renovación constante de nuestro parque automotor, el bienestar de nuestros colaboradores y el retorno a la inversión a nuestros accionistas.

Visión

En el año 2019 Transportes Especiales ACAR SA. Será una empresa reconocida a nivel regional y nacional, como una organización estratégica por la generación de soluciones de transporte en el sector de servicios especiales. Lograremos para entonces un fuerte posicionamiento de la marca ACAR S.A., en las ciudades en que desarrollemos nuestra operación, distinguiéndonos por una gestión enmarcada en la calidad integral de nuestros

servicios y el compromiso de nuestros colaboradores en pro del bienestar integral de nuestros afiliados, funcionarios y partes interesadas, gracias al liderazgo en el manejo de la información, planeación y organización estratégica, así como el desarrollo de planes y programas de seguridad industrial, salud ocupacional y protección del medio ambiente, los cuales reflejen nuestro liderazgo y compromiso social .

Principios

Nuestra actividad está fundamentada en la prestación de un servicio basado en los principios de responsabilidad, cumplimiento y calidad, caracterizándose por la renovación constante de nuestro parque automotor, el bienestar de nuestros colaboradores y el retorno a la inversión.

Valores:

-Ética

-Respeto

-Tolerancia

-Equidad

-Trabajo en equipo

Filosofía empresarial: Somos una empresa dedicada a dar soluciones integrales a las necesidades de transporte de las empresas de Colombia. Hemos constituido una empresa que crece al ritmo de las necesidades de nuestros clientes y se reinventa cada día con base en la búsqueda de la eficiencia. Con nuestra flota terrestre, unimos geografía y acortamos distancias a menores costos para su empresa. Enrutamos sus necesidades para darle más vía a su presupuesto.

Estructura

Transportes Especiales ACAR S.A., es una empresa familiar, cuya estructura es piramidal. En su primer nivel se encuentra la junta de socios, quienes son los inversionistas de la compañía. En el segundo nivel se encuentra la junta directiva como órgano que dirige y controla la compañía en función de los intereses de los propietarios alineados con los diferentes grupos de interés para asegurar el crecimiento del patrimonio y sostenibilidad de la empresa.

Posteriormente se encuentra el gerente general quien vela por planificar los objetivos generales y específicos de la compañía a mediano y largo plazo, procurando siempre por la sostenibilidad y crecimiento de la organización, siendo también el representante legal de la empresa. El funcionario que continúa de acuerdo al orden de jerarquías es el gerente administrativo, el cual será el responsable de liderar y coordinar la implementación de la planeación estratégica.

Actualmente él está a cargo de coordinar y asegurar el cumplimiento de todos los procesos administrativos de las ocho sucursales en el país a nivel de operación, tecnológico, contable, financiero, jurídico, comercial y también actúa como suplente del representante legal en su ausencia. Continúa el director de operaciones quien es el responsable de coordinar las actividades en el área. Y para finalizar están los funcionarios operativos que son los encargados de la ejecución de las diferentes tareas que permiten operar a la compañía en el día a día (Martínez, 2018).



Figura 1. Organigrama.

Fuente: ACAR S.A.

Actualmente se cuenta con ocho sucursales ubicadas en diferentes ciudades estratégicas del país de las cuales solamente las sedes de la ciudad de Cali y Pasto son propias y las otras seis ubicadas en las ciudades de Bogotá, Barranquilla, Popayán, Medellín, Cartagena y Neiva se encuentran en modalidad de arrendamiento.

Transportes Especiales ACAR S.A., cuenta con una plataforma que se ha desarrollado con base en la experiencia en el sector. La plataforma cuenta con seis módulos: programación de servicios y rutas, mantenimiento, CRM, sistema de calidad, servicio al cliente y App para móviles. La herramienta permite: optimizar la planeación operativa, tramitar documentos, manejar reportes, trámite y seguimiento de PQRS, utilización en dispositivos móviles, rastreo de vehículos mediante sistema GPS, controlar mantenimientos de vehículos, generar notificaciones y alertas en la operación, planear y controlar actividades CRM. Este software ha permitido automatizar procesos tanto internos como de los clientes. Su diseño también permite cumplir con la emisión de documentos legales que son requisitos como el FUEC (Formato Único de Extracto de Contrato), el control a cada servicio, el Plan Estratégico de Seguridad Vial (PESV) y el cumplimiento de las actividades programadas. Como una solución integral, la plataforma cuenta con lo establecido en la resolución 2163 de 2016 en materia de las herramientas para la atención del transporte público individual de lujo.

Sistema de Gestión Integrado (SGI)

Es el conjunto de personal capacitado, procesos, procedimientos, documentos, recursos, estrategias y demás, con los que cuenta ACAR SA., para lograr que los resultados del negocio cumplan los estándares de calidad, seguridad y salud en el trabajo y ambiente deseados por la organización y exigidos por la legislación.

Objetivos del SGI

Calidad

- Aumentar la satisfacción.
- Optimizar el servicio.
- Incrementar el número de partes interesadas.
- Incrementar las ventas.
- Mejorar continuamente el proceso.
- Mejorar las competencias del personal.
- Aumentar la rentabilidad.

Seguridad y salud a los trabajadores

- Promover estilos de vida saludable en los funcionarios de ACAR S.A.
- Prevenir y controlar los factores de riesgos psicosociales.
- Prevenir la ocurrencia de accidentes de tránsito.

Ambiental

- Prevenir, mitigar y controlar los impactos ambientales ocasionados por el desarrollo de la actividad.

Caracterización del Proceso de prestación del Servicio

El proceso de prestación del servicio al usuario final, se lleva a cabo en el área de operaciones de la empresa, bajo la responsabilidad del Director de Operaciones con base en el contrato establecido entre el cliente y la empresa, y con el apoyo del coordinador de operaciones y los funcionarios del área con el fin de satisfacer las necesidades de las partes interesadas (ver anexo 1).

Diagnóstico del área de operaciones de ACAR S.A

Con el propósito de realizar el diagnóstico del área de operaciones, se realizaron 3 tipos de encuesta. La primera fue dirigida a los usuarios del servicio, la segunda fue para los directivos de la empresa y la tercera se realizó a los interventores de los contratos que tiene la empresa. A continuación, se presentan los resultados de cada una de las encuestas.

Resultados del diagnóstico de los usuarios

Al utilizar el servicio de transporte de ACAR. ¿Cuál es su tiempo de espera?

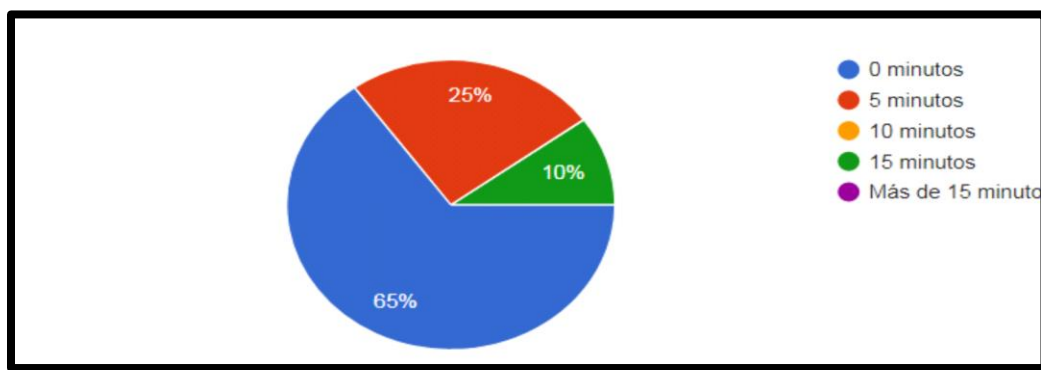


Figura 2. Tiempo de espera de usuarios.

Fuente: elaboración propia.

La empresa se destaca por la puntualidad de sus conductores a la hora de recoger a los diferentes usuarios. Si bien el 25% especificó que esperan 5 minutos y un 10% manifestó que esperan 15 minutos, este tiempo de espera se debe a que los usuarios suelen llegar antes de la hora acordada con el fin de que eviten contratiempos y estar antes del momento en que la ruta pase por ellos. Por su parte un 65% expresó que su tiempo de espera es de 0 minutos, lo que indica que los usuarios llegan al punto de recogida a la hora acordada y justo en ese momento la ruta pasa por ellos. En algunos casos, los conductores esperan unos pocos minutos por los usuarios.

- ¿Al utilizar los vehículos de ACAR Usted viaja...?

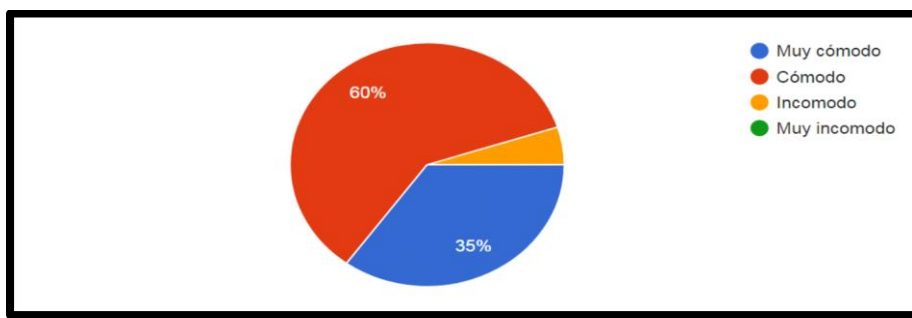


Figura 3. Comodidad de usuarios.

Fuente: elaboración propia.

De manera general, los usuarios viajan cómodamente al utilizar los vehículos de ACAR. Esto se comprueba en que un 60% manifestó que viaja de manera cómoda y un 35% expresó que viaja muy cómodamente. Esto se debe principalmente al uso de buses grandes con asientos muy cómodos y con aire acondicionado. A pesar de lo anterior, cabe destacar el comentario de un usuario que manifestó que algunas busetas no tienen puestos ergonómicos, por tanto, el nivel de comodidad de los usuarios de dichos vehículos es menor.

Se encontró que cuando cambian el tamaño del bus por uno más pequeño al que habitualmente están acostumbrados los usuarios, ellos se sienten inconformes con el servicio de la empresa. Adicionalmente, ha sucedido algunas veces que se daña el aire acondicionado de los buses, y al no haber ventanas se desesperan los usuarios y se quejan del servicio. Sin embargo, cuando sucede ello ACAR arregla el aire del bus u opta por cambiar de buseta por una con aire acondicionado, aunque ello quizá tarde alrededor de una semana. Así que, se evidenció que cuando se realizan los correctivos pertinentes, el nivel de comodidad de los usuarios aumenta.

3. ¿Cómo se siente con el trato recibido por parte de los conductores?

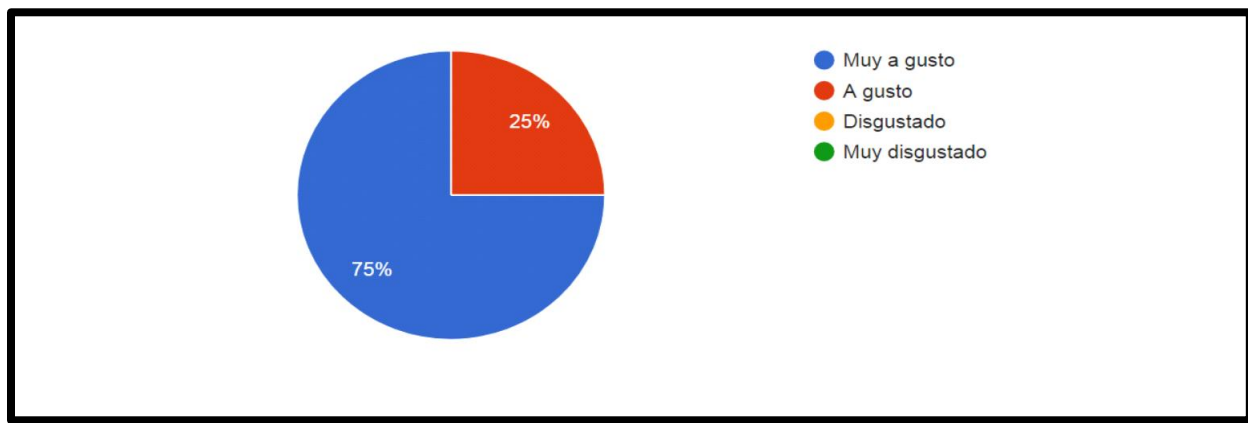


Figura 4. Percepción de trato recibido. Fuente elaboración propia.

De acuerdo con la gráfica anterior y a los comentarios de los usuarios, los conductores son muy amables, cordiales y educados con los pasajeros. Por tanto, el trato que los conductores brindan hace sentir a los usuarios muy a gusto con el servicio. Cabe resaltar el caso de la ruta 2 (que va hacia el norte) de la empresa MM Packaging Colombia; dicha ruta ha sido atendida por el conductor Jefferson, quien ha forjado vínculos fuertes con los usuarios gracias a su formalidad y trato excelente; sin embargo, la empresa notificó que el conductor atendería otra ruta, así que, esto generó disgustos en los pasajeros, quienes ya se han acostumbrado a viajar con dicho motorista, por tanto, los usuarios solicitan a ACAR que por favor le continúen asignando al mismo conductor.

4. ¿Considera que se debería capacitar de forma permanente a los conductores, en Relaciones Públicas, Seguridad Vial y Atención al Cliente para mejorar su servicio?

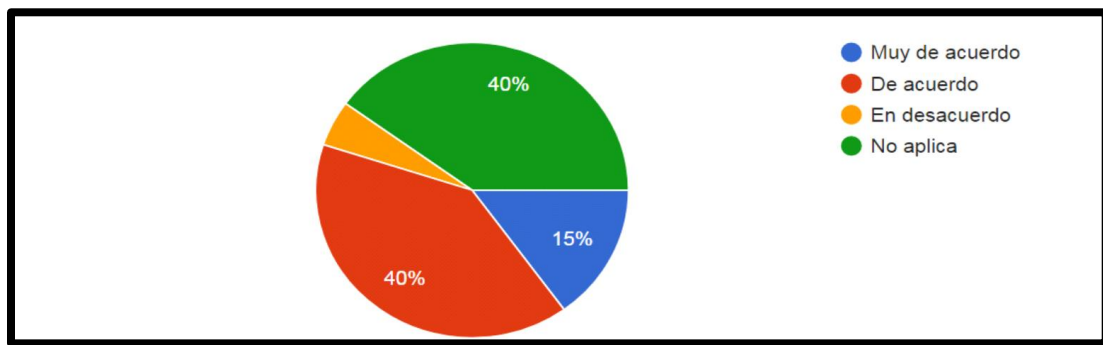


Figura 5. Consideración de capacitación permanente.

Esta pregunta generó respuestas divididas, sin embargo, la mayoría de los usuarios coincidieron en que los conductores tienen un sobresaliente manejo de relaciones públicas, seguridad vial y atención al cliente. Al respecto, algunos encuestados afirman que no aplica realizar capacitaciones de forma permanente a los motoristas (40%); la razón es que consideran que ellos ya están capacitados y que lo demuestran en cada ruta que manejan, por tanto, ven que no es necesario que los capaciten en lo mencionado. También, hay un grupo pequeño representativo de usuarios (5%) que afirmó estar en desacuerdo por la misma razón que el grupo anterior. Por su parte, otro grupo de usuarios dijo estar de acuerdo (40%) y restante mencionó estar muy de acuerdo (15%) con la capacitación permanente de los conductores. El motivo de ello es que los pasajeros sienten que la empresa tiene una cultura excelente de servicio, por tanto, ven importante continuar capacitando con el fin de mantener siempre la misma tónica de atención. Además, un usuario comentó que también es importante que capaciten a los afiliados o personas que no están contratadas directamente por ACAR, con el propósito de que tengan el mismo estándar de servicio.

5. ¿Cómo le parece la limpieza de las unidades?

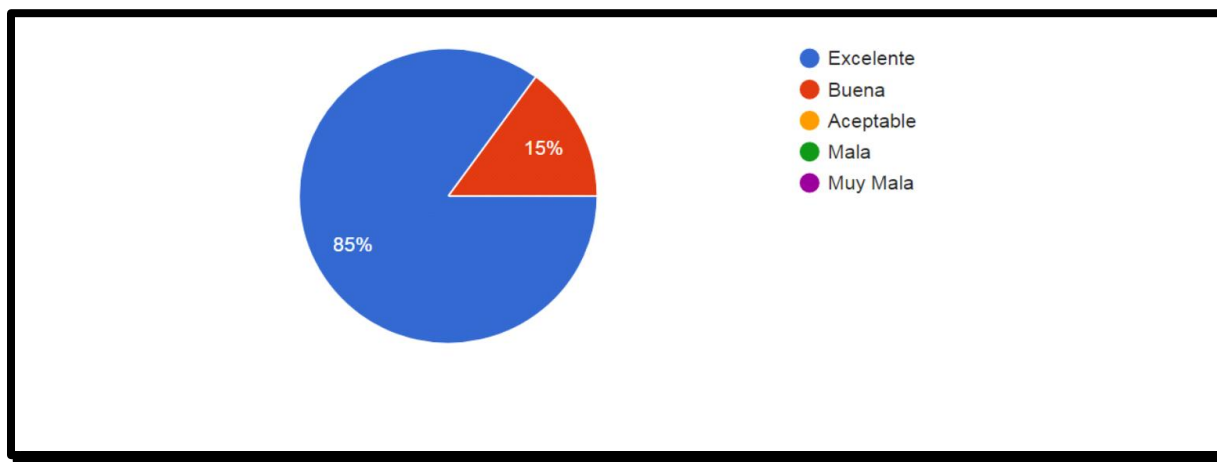


Figura 6. Percepción de limpieza de buses.

Con respecto a la limpieza de los buses, la empresa se destaca por su pulcritud y por mantener constantemente una buena presentación de las unidades; esto hace que los usuarios se sientan cómodos de usar diariamente el servicio de transporte.

6. ¿Cómo le parece la presentación personal de los conductores?

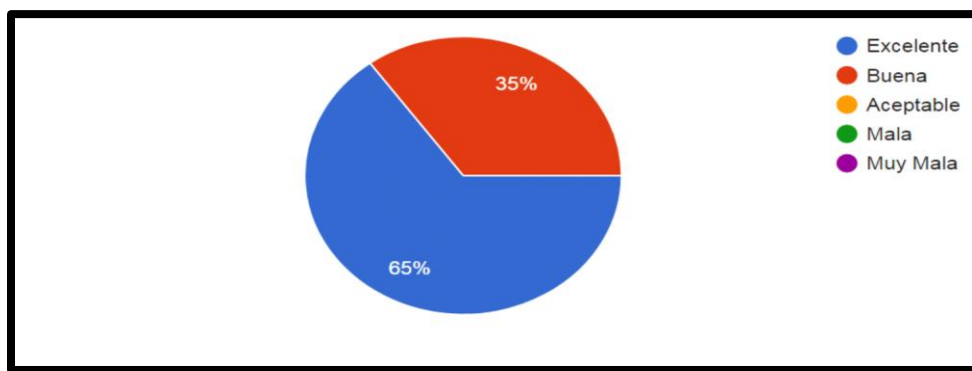


Figura 7. Percepción de presentación de los conductores.

En cuanto a la percepción de los usuarios acerca de la presentación personal de los

conductores, un 65% afirmó que es excelente y un 35% mencionó que es buena. Estos resultados se deben a que la empresa tiene un estándar de uniformes para los motoristas, quienes a su vez lo usan durante los trayectos realizados. Sin embargo, se encontró un usuario que afirmó que algunos conductores se quitan la camisa durante el recorrido y se quedan con la camisilla blanca, por tanto, dicho usuario recomienda a la empresa solicitar que los transportadores porten el uniforme siempre.

7. Para usted, ¿la confiabilidad de las unidades con respecto a no tener fallas es?

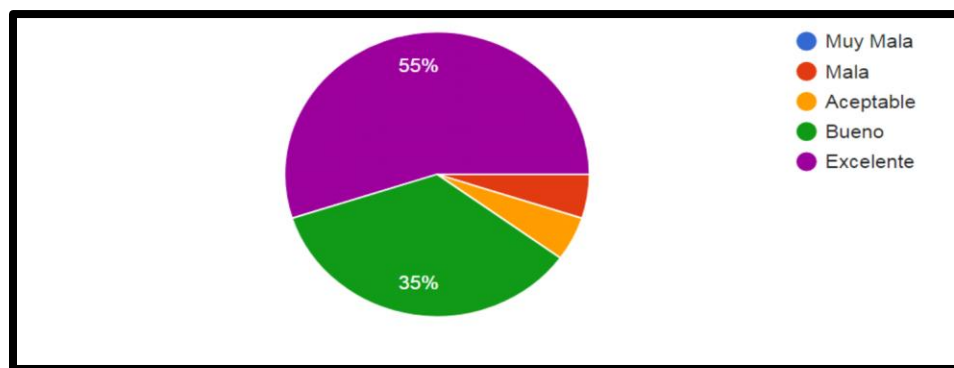


Figura 8. Confiabilidad de los buses.

En cuanto a la confiabilidad de los usuarios de que los vehículos de ACAR no tengan fallas, se encontró que un 55% tiene una confiabilidad muy alta de que los buses no tendrán fallas de ningún tipo. Así mismo, un 35% tiene una confiabilidad alta de que los buses no van a fallar ya que, nunca han fallado cuando han usado el servicio. Sin embargo, el 5% dijo que la confiabilidad es aceptable y el 5% expresó que es mala. Lo anterior se debe a que en algunas ocasiones los buses que han abordado han presentado fallas en el sistema de aire acondicionado,

generando molestias en los usuarios y afectando la confiabilidad en la empresa. Si bien la parte mecánica de los buses no ha presentado fallas, el asunto del aire acondicionado ha afectado la confianza de algunos pasajeros, por tanto, se sugiere que la empresa debe seguir aplicando de manera más exhaustiva mantenimiento preventivo del aire acondicionado y también mantenimiento correctivo oportuno cuando se presenten inconvenientes.

8. ¿Cómo considera el cumplimiento de normas de tránsito y de seguridad vial (uso de cinturón, exceso de velocidad) por parte de los conductores?

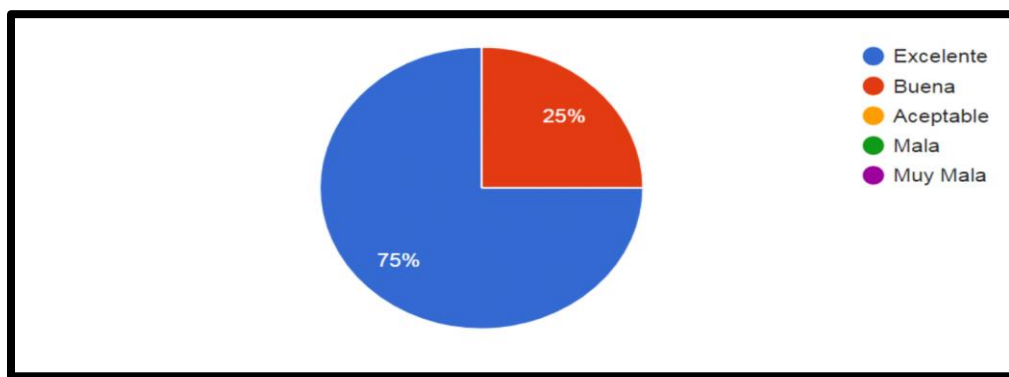


Figura 9. Cumplimiento de normas de tránsito.

Respecto al cumplimiento de normas de tránsito y de seguridad vial por parte de los conductores, el 75% de los encuestados manifestaron que es excelente y el 25% afirmó que es bueno. Esto se evidencia en los buenos comentarios de los usuarios, como, por ejemplo: al resaltar la prudencia de los transportadores durante cada trayecto referente al respeto de los semáforos, señales de tránsito y en la solicitud a los usuarios el uso de cinturones de seguridad.

9. ¿Cómo considera el respeto de los conductores hacia los usuarios?

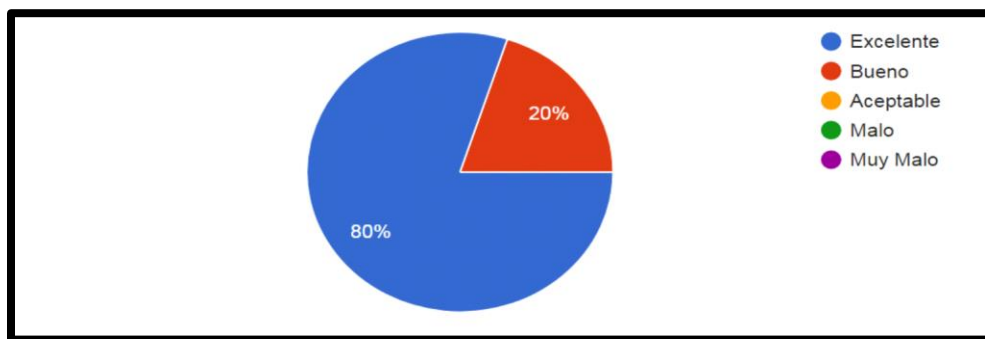


Figura 10. Respeto hacia los usuarios.

El 80% de los usuarios encuestados manifestaron que el respeto de los conductores hacia ellos es excelente. Adicionalmente, un 20% expresó que el respeto es bueno. Al considerar los resultados de esta pregunta y de otras, se podría decir que el respeto sobresale con un pilar en la atención al usuario, lo cual resulta en que los pasajeros se sientan muy a gusto al usar los servicios de ACAR.

10. De manera general, califique su nivel de satisfacción con Transportes ACAR

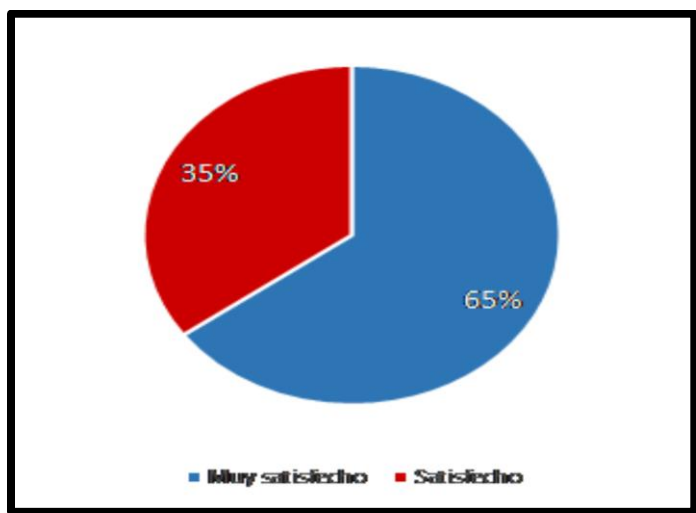


Figura 11. Satisfacción general del servicio.

En general los usuarios están satisfechos con el Servicio de transporte prestado por la empresa. La alta satisfacción de los usuarios se debe principalmente al buen servicio al cliente por parte de los conductores, a la buena programación del centro de operaciones y a la puntualidad en las horas de recogida.

Para seguir manteniendo dicho nivel de satisfacción, la empresa deberá continuar enfatizando a sus conductores la importancia de la cultura de servicio al cliente y a su vez, capacitar a los motoristas aliados.

Resultados del diagnóstico de los Administrativos

1. ¿Se cumple con la normatividad para la prestación del servicio?

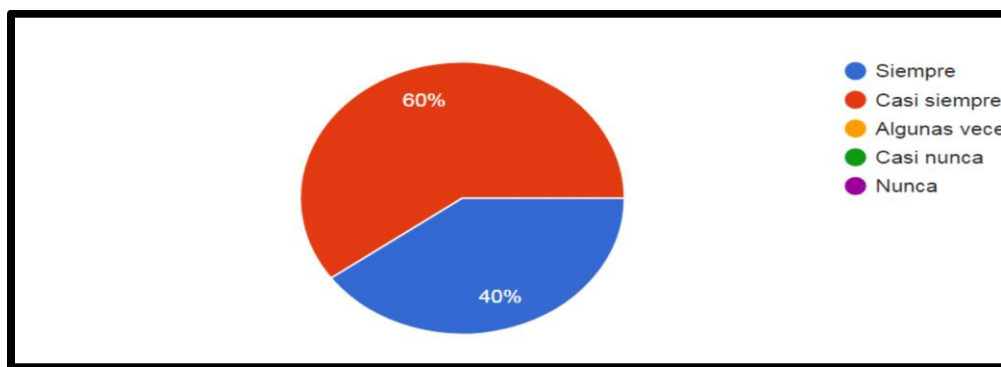


Figura 12. Cumplimiento de normatividad.

Al preguntar a los empleados administrativos de ACAR S.A. si se cumple con la normatividad para la prestación del servicio, el 60% afirmó que casi siempre se cumple con la normatividad, mientras que el 40% dijo que siempre se cumple, por lo que se puede inferir que en algunas ocasiones no se cumple cabalmente con la normatividad del servicio.

2. ¿Con qué frecuencia se encuentran identificadas las zonas y los vehículos disponibles cuando los clientes/usuarios solicitan el servicio?

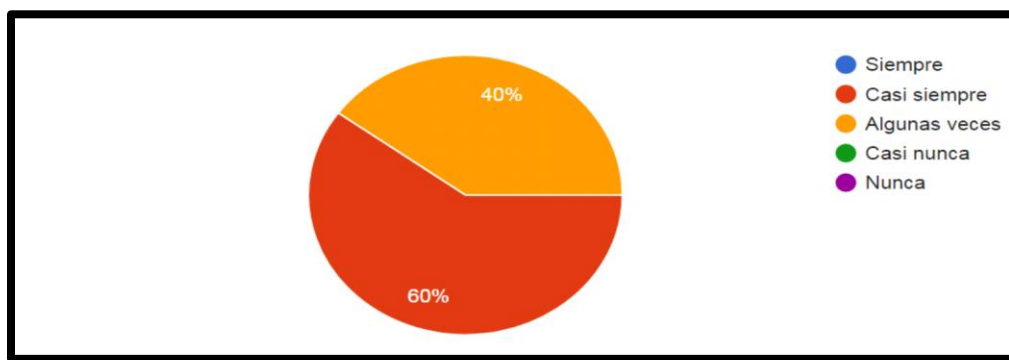


Figura 13. Identificación de vehículos.

El 60% de los empleados administrativos encuestados manifestaron que casi siempre identifican las zonas y los vehículos que se encuentran disponibles en el momento en que los clientes y usuarios los solicitan. De otra parte, el 40% respondió que solo algunas veces lo hacen, lo que permite deducir que existe una debilidad en ese aspecto, lo cual es una oportunidad de mejora para los empleados claves en la prestación de este servicio.

3. ¿Se realiza la inspección de los vehículos con antelación a la prestación del servicio?

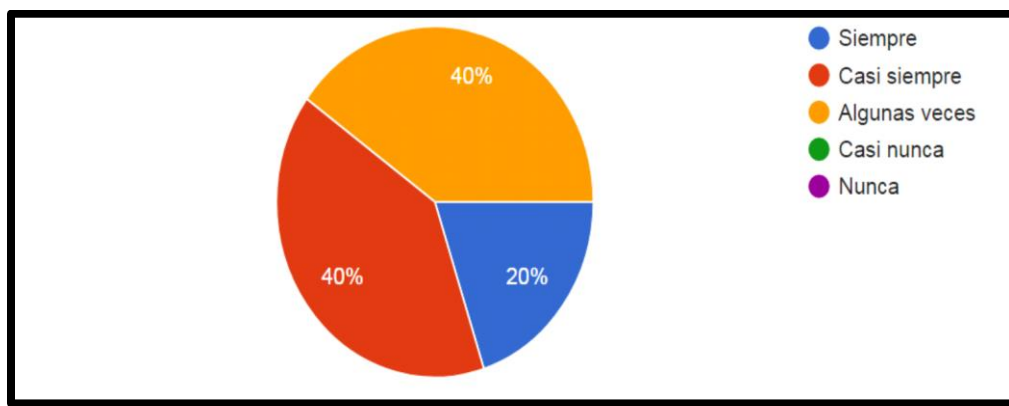


Figura 14. Inspección de vehículos.

El 20% de los empleados administrativos sostuvo que siempre se realiza inspección de los vehículos con antelación a la prestación del servicio, el 40% manifestó que lo hacen casi siempre, mientras que el 40% restante dijo que tan sólo lo hacen algunas veces. A pesar de que los vehículos generalmente no presentan fallas, se podría evitar las eventuales fallas del aire acondicionado en algunos recorridos, si se pasara la inspección con antelación. Por lo cual se sugiere que se realice una programación para la revisión de los vehículos.

4. ¿Los empleados relacionados directamente con el servicio, conocen y cumplen permanente y eficientemente con las funciones y actividades de sus cargos?

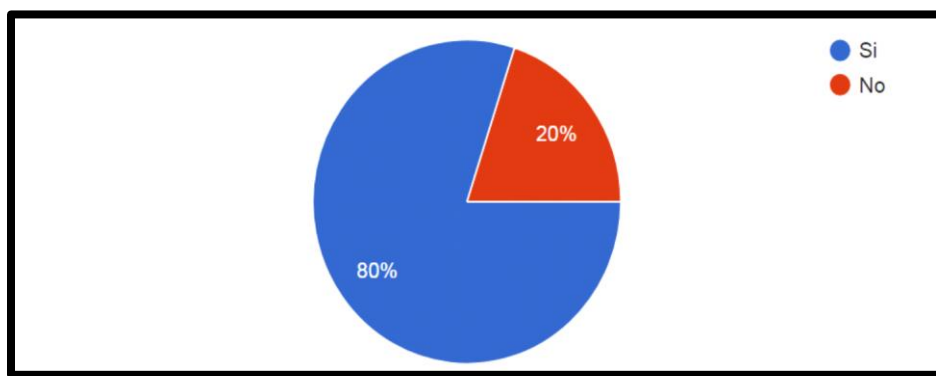


Figura 15. Cumplimiento de funciones.

El 80% del personal administrativo manifestó que los empleados relacionados directamente con el servicio conocen y cumplen permanente y eficientemente las funciones y actividades de sus cargos, mientras que el 20% afirmó que no es así. Esto indica la necesidad que tienen algunos empleados de conocer y cumplir eficientemente las actividades inherentes a sus cargos. Por lo cual, es importante realizar reuniones con dichos colaboradores para indicarles claramente su rol y funciones asignadas.

5. ¿Se establecen planes de acción con el fin de tratar riesgos y oportunidades inherentes al proceso operativo?

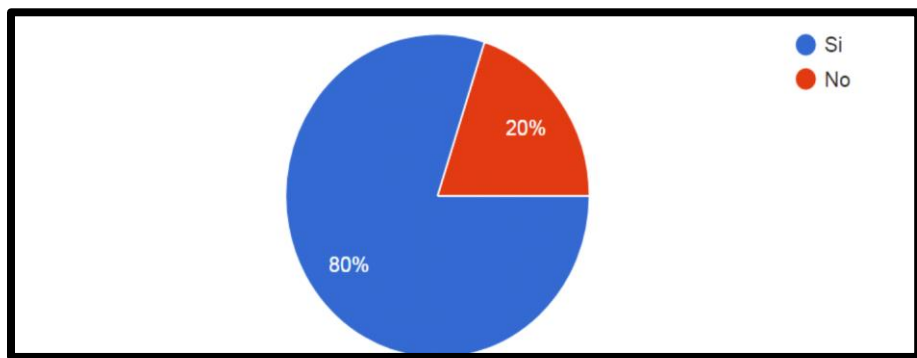


Figura 16. Establecimiento de planes de acción.

El 80% de los empleados administrativos manifestaron que sí se establecen planes de acción con el fin de tratar riesgos y oportunidades inherentes al proceso operativo, mientras que el 20% aseguró que no se hacen, lo cual constituye una oportunidad de mejora en la planeación y gestión por parte de la Dirección y Coordinación de Operaciones de ACAR S.A.

6. ¿Se identifican los riesgos y oportunidades inherentes al proceso de prestación del servicio de transporte?

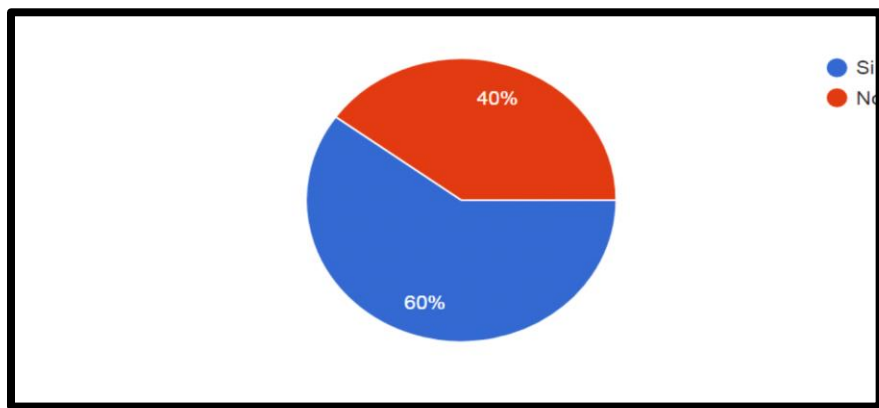


Figura 17. Identificación de riesgos.

El 60% de los empleados administrativos manifestaron que sí se identifican los riesgos y oportunidades inherentes al proceso de prestación del servicio de transporte, y el 40% sostuvo lo contrario, por tanto, esto constituye una oportunidad de mejora en la prestación del servicio. Al ser un servicio que transporta vidas humanas, es muy importante detectar riesgos que pongan en peligro la integridad de los pasajeros, por lo cual, los hallazgos que se detecten deberán ser documentados y servir para evitar futuros incidentes y accidentes.

7. ¿Se verifica diariamente la prestación del servicio?

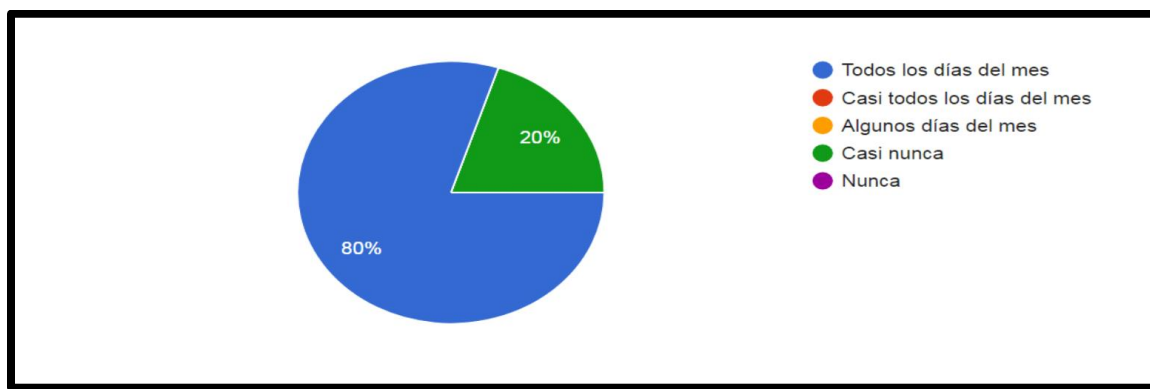


Figura 18. Frecuencia de verificación del servicio.

El 80% de los empleados administrativos dijeron que se verificaba diariamente la prestación del servicio, y el 20% manifestó que casi nunca lo hacen. Eso indica que no existe un control diario definido sobre la operación de prestación del servicio.

8. ¿Se elaboran los extractos de los contratos realizados con las partes interesadas?

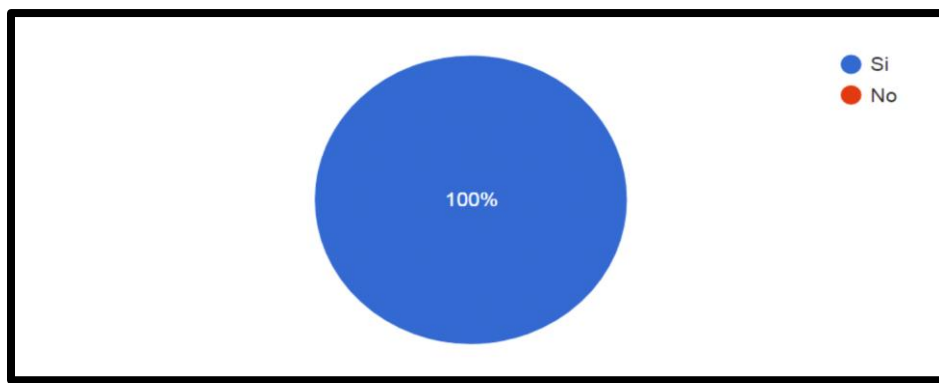


Figura 19. Elaboración de contratos.

El 100% de los empleados administrativos entrevistados manifestaron que sí se elaboran

los extractos de los contratos realizados con las partes interesadas. Por lo cual, se cumple cabalmente con esta tarea.

9. ¿Se hace seguimiento a la eficacia del mantenimiento preventivo y correctivo a los vehículos que prestan el servicio?

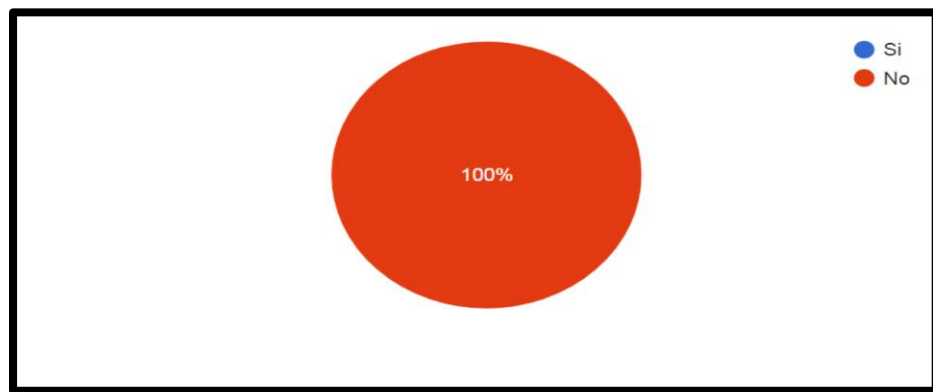


Figura 20. Seguimiento al mantenimiento.

El 100% de los empleados administrativos entrevistados manifestaron que no se hace seguimiento a la eficacia del mantenimiento preventivo y correctivo a los vehículos que prestan el servicio. Esto evidencia una falencia grave que la empresa deberá solucionar cuanto antes. Para ello se podría crear un cargo de jefe de mantenimiento, pero si este ya existe, resulta importante que se cree una programación general de mantenimiento preventivo y correctivo.

10. ¿Se desarrollan e implementan acciones de mejora preventiva y correctiva frente a la necesidad de recursos necesarios para la prestación del servicio?

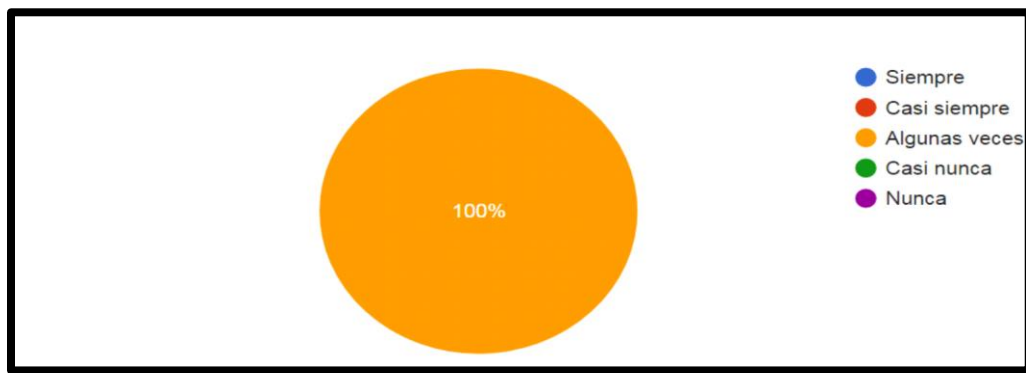


Figura 21. Implementación de acciones de mejora.

El 100% de los empleados administrativos entrevistados dijeron que sí se desarrollan e implementan algunas veces acciones de mejora preventiva y correctiva frente a la necesidad de recursos necesarios para la prestación del servicio. Esto evidencia que la empresa necesita desarrollar una cultura de planificación estratégica y prospectiva para mitigar riesgos e incidentes durante la prestación del servicio.

11. Cuando un riesgo del proceso de prestación del servicio no se mitiga, ¿se realizan las acciones correctivas necesarias?

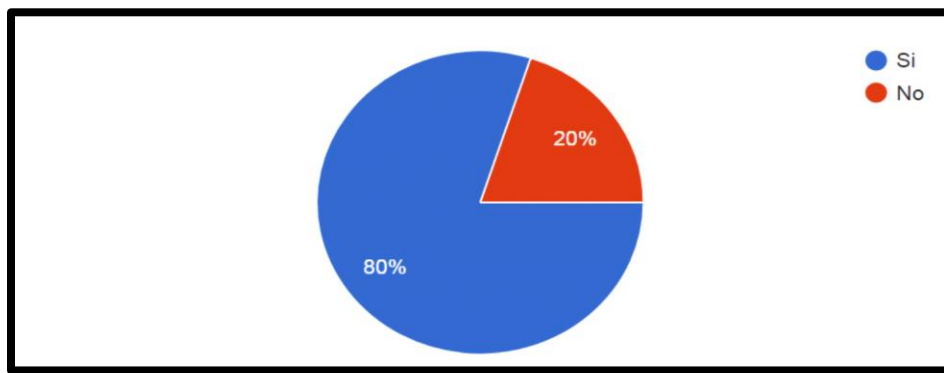


Figura 22. Realización de acciones correctivas.

El 80% de los empleados administrativos entrevistados afirmó que sí se realizan las acciones correctivas necesarias cuando un riesgo del proceso de prestación del servicio no se mitiga, y el 20% restante dijo que no se realizan dichas acciones. Esto muestra que hay una serie de acciones que no se están realizando, por tanto, esto también deberá ser tenido en cuenta en las funciones del jefe de mantenimiento con el fin de poder siempre realizar las actividades pertinentes.

Resultados del diagnóstico de los Interventores

- Al solicitar un servicio de transporte de ACAR S.A., ¿con que frecuencia cumple la empresa el envío de vehículos?

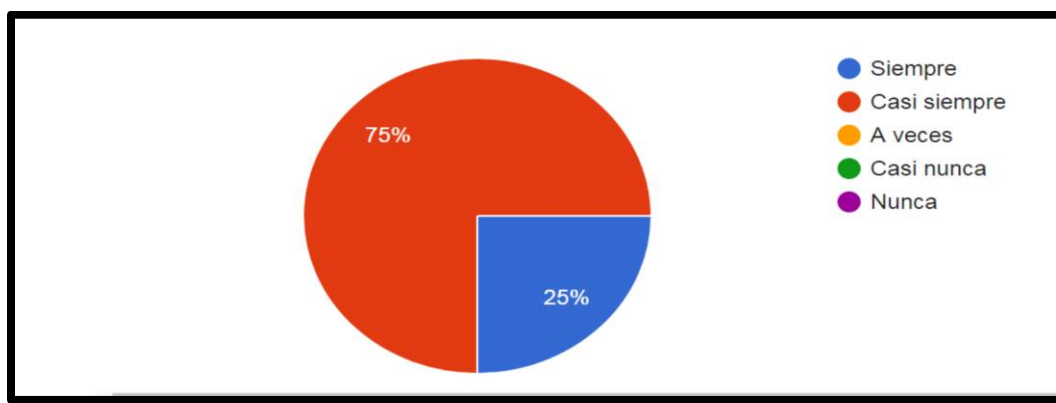


Figura 23. Cumplimiento de envío de vehículos.

El 75% de los interventores (partes interesadas) encuestados dijeron que casi siempre la empresa ACAR S.A. cumple con el envío de vehículos cuando estos lo solicitan, mientras que el 25% restante manifestaron que siempre lo hacen. Según uno de los interventores, en ocasiones la empresa no ha cumplido porque no ha tenido vehículos disponibles.

2. ¿Cómo se siente con el trato recibido por parte de los encargados de atención al cliente de ACAR (PQRS)?

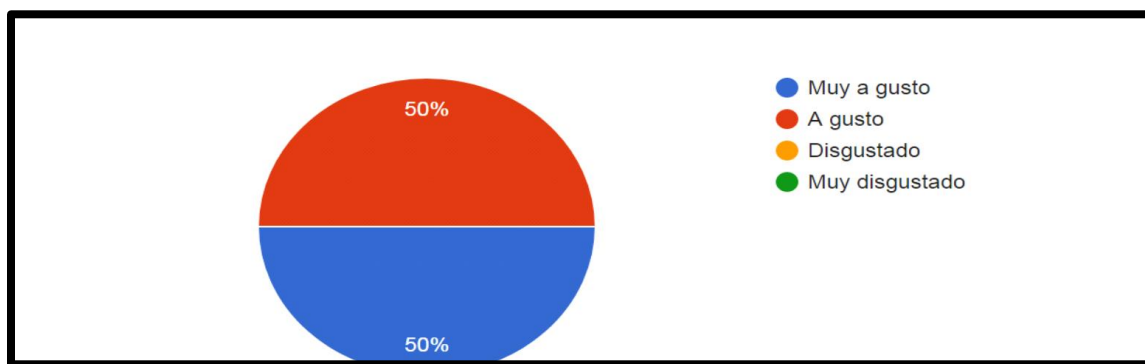


Figura 24. Trato de atención al cliente PQRS.

El 50% de los interventores (partes interesadas) de ACAR S.A., respondieron que se sentían muy a gusto con el trato recibido por parte de los encargados de atención al cliente de ACAR y el otro 50% respondieron que se sentían a gusto, lo cual comprueba que la empresa tiene un manejo oportuno y apropiado de las peticiones, quejas, reclamos y solicitudes que realizan los clientes.

3. ¿Se debería capacitar de forma permanente a los conductores, en Relaciones Públicas y en Atención al Cliente para mejorar su servicio?

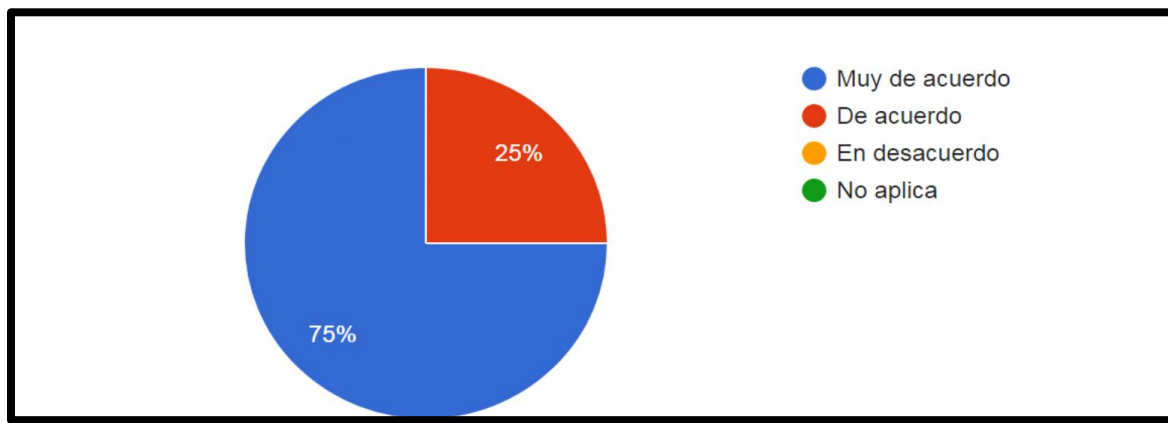


Figura 25. Capacitación de conductores.

Del 100% de los interventores (partes interesadas) entrevistados, el 75% dijeron que estaban muy de acuerdo con capacitar de forma permanente a los conductores en relaciones públicas y en atención al cliente para mejorar su servicio, mientras que el 25% restante manifestaron que estaban de acuerdo, lo cual permite inferir que existe una necesidad de capacitar a los conductores para que puedan continuar atendiendo bien a los clientes. A pesar de que los clientes se sienten muy contentos con el trato brindado, su deseo es que todos los conductores de ACAR (incluyendo los afiliados) reciban el curso obligatorio de servicio al cliente con el fin de mantener el estándar de servicio.

4. El Cumplimiento de las rutas asignadas le parece...

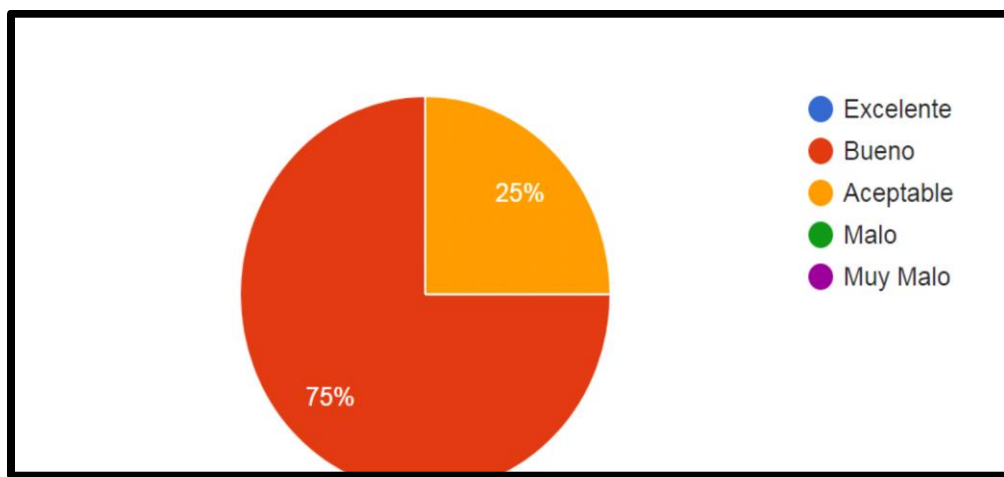


Figura 26. Cumplimiento de rutas.

El 75% de los interventores (partes interesadas) entrevistados dijeron que el cumplimiento de las rutas asignadas es bueno y el 25% restante manifestó que era aceptable, lo que quiere decir que no hay conformidad total por parte de los clientes en cuanto al cumplimiento de las rutas asignadas, y por tanto se identifica una necesidad de mejora. Cabe destacar el caso del gerente de una empresa cliente de Yumbo quien manifestó que no se ha cumplido con lo establecido en el contrato respecto al carro que le asignaron al él, debido a que se le notificó que el carro no puede salir de dicha ciudad, sin embargo, según él, el contrato dice que el alcance del carro es todo el departamento del Valle del Cauca. Por lo cual, es necesario que la empresa atienda de manera urgente este caso con el fin de no perder este cliente.

5. Para usted, la Confiabilidad de la empresa ACAR es...

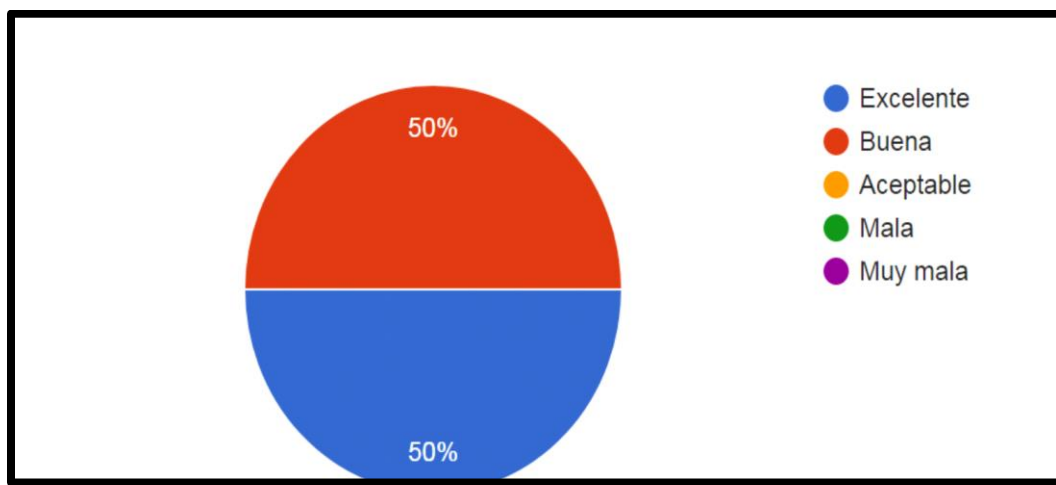


Figura 27. Confiabilidad.

El 50% de los interventores (partes interesadas) entrevistados dijeron que la confiabilidad de la empresa es excelente, mientras que el 50% restante manifestó que la confianza es buena, lo que permite inferir que los clientes consideran confiable a la empresa. Al considerar los comentarios de los clientes, se puede ver que la empresa ha mejorado su confiabilidad gracias a la realización de reuniones de revisión del cumplimiento de los contratos; como resultado de esas juntas se han ejecutado acciones de mejora que han corregido las causales de incumplimiento. Por tanto, se sugiere que ACAR continúe con esta práctica con el propósito de conservar a sus clientes y mantener el nivel de satisfacción.

6. Para usted, la resolución de problemas y novedades de ACAR es...

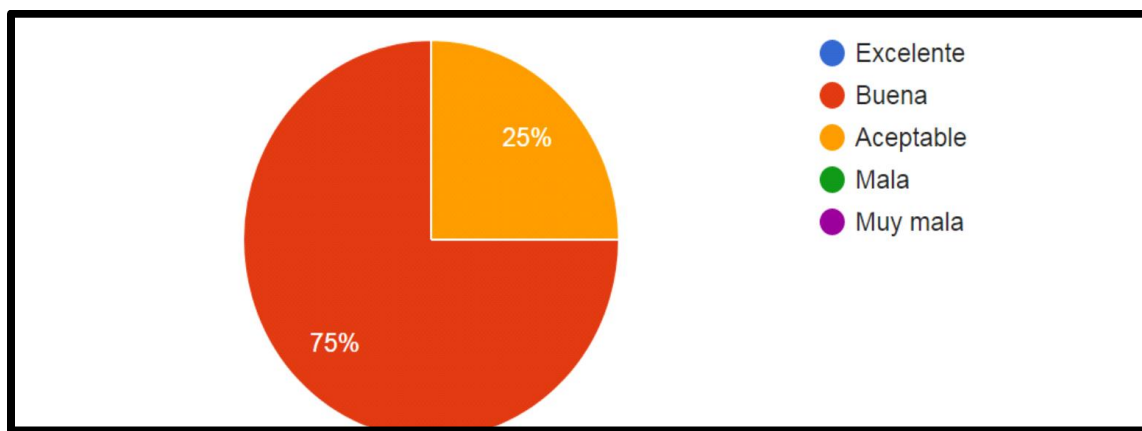


Figura 28. Resolución de problemas.

El 75% de las partes interesadas (interventores) entrevistados dijeron que la resolución de problemas y novedades de ACAR es buena, pero el 25% restante manifestó que es aceptable, lo que significa que no hay conformidad total por parte de los clientes en cuanto a la resolución de problemas, y, por tanto, se identifica una necesidad de mejora. Como lo manifestó un interventor, aunque el centro de operaciones de ACAR resuelve los problemas, no lo hace de inmediato como esperaría, así que, se debe optimizar este proceso.

7. Una vez realizado el servicio de transporte, ¿usted tiene la manera de verificar si el servicio se cumplió cabalmente?

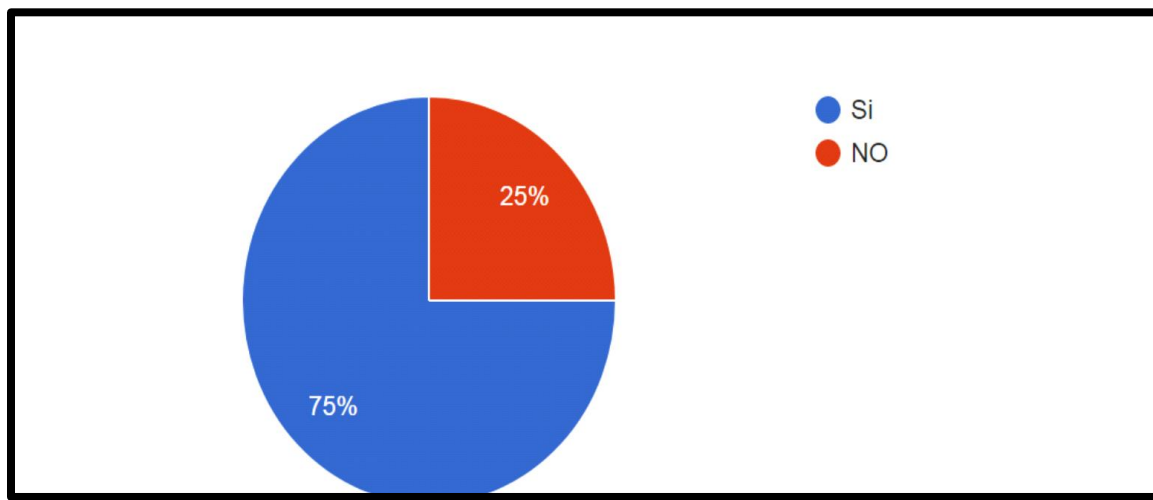


Figura 29. Verificación del servicio.

El 75% de los interventores (partes interesadas) entrevistados dijeron que una vez realizado el servicio de transporte tienen la manera de verificar que el servicio se cumple cabalmente, y el 25% restante dijo que no tienen la manera. Por tanto, se identifica que se debe reforzar el reporte de cumplimiento de servicio al suministrar de manera rápida la información de las rutas realizadas.

8. Cuando hace alguna petición, queja o reclamo, ¿qué tan eficiente es la empresa para atender a sus inconformidades?

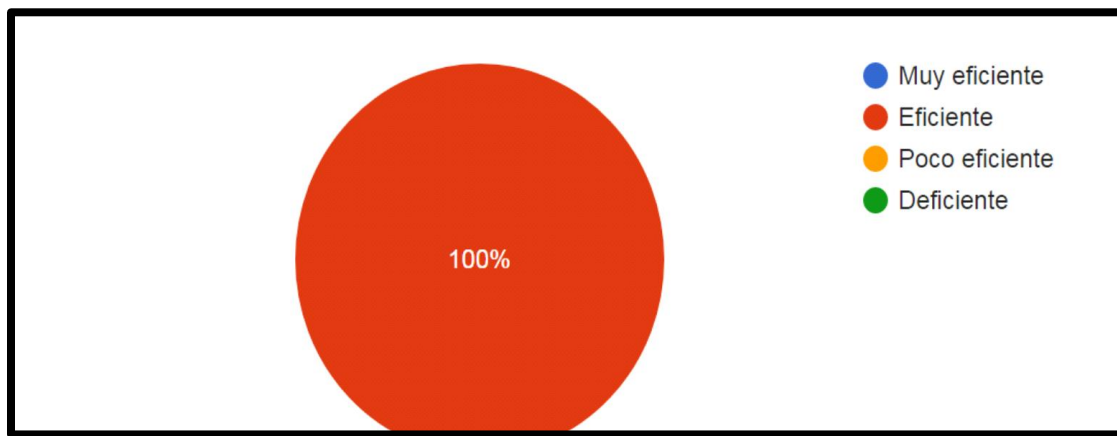


Figura 30. Eficiencia en atención.

El 100% de los interventores (partes interesadas) entrevistados dijeron que la empresa ACAR es eficiente cuando los clientes hacen alguna petición, queja o reclamo para atender a sus inconformidades. Por tanto, cabe destacar la eficiencia del personal encargado, quien se esfuerza por atender con prontitud a las inconformidades de los clientes.

9. De manera general califique su nivel de satisfacción con Transportes ACAR

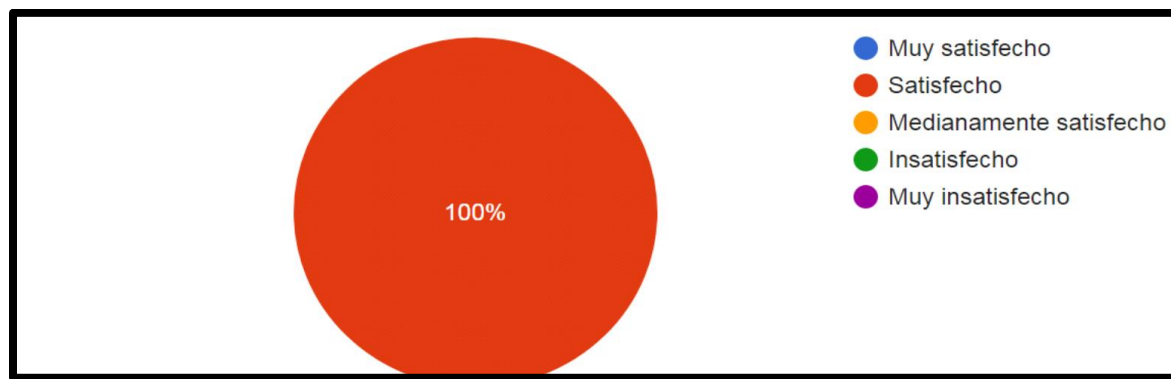


Figura 31. Nivel de satisfacción general Interventores.

El 100 % de los interventores (partes interesadas) entrevistados manifestaron que están satisfechos con el servicio brindado por ACAR. Este nivel de satisfacción se explica por el excelente trato recibido por parte de los encargados de atención al cliente, la buena atención de los conductores y la eficiencia en la atención de inconformidades.

10. ¿Recomendaría a transportes ACAR a otras empresas?

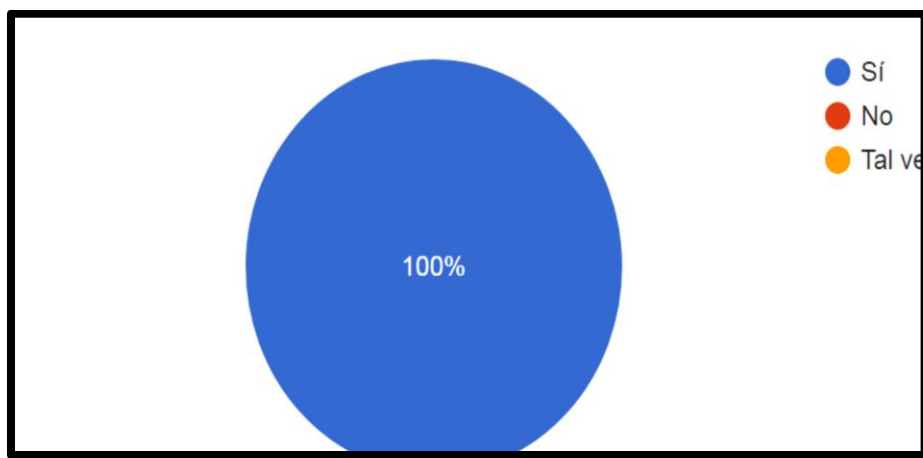


Figura 32. Recomendación.

El 100 % de los interventores (partes interesadas) entrevistados dijeron que recomendarían a los servicios de ACAR a otras empresas. Esto confirma la confianza y satisfacción que tienen los clientes en la empresa.

Propuesta de mejora para el área de operaciones

El diagnóstico se realizó con base en la norma ISO 9001-2015. De acuerdo a las falencias encontradas en ACAR S.A., se presenta a continuación la propuesta de acciones de mejora para el área de operaciones de la empresa:

Tabla 1. Propuesta.

Problema	Propuesta	Meta	Responsable
Algunos buses necesitan puestos ergonómicos. Se han presentado daños en los aires acondicionados	Implementar puestos ergonómicos y mantenimiento preventivo y	Colocar puestos ergonómicos y realizar mantenimiento en el 100% de los buses que lo	Coordinador de operaciones/

de algunos buses.	correctivo en los aires acondicionados de los buses que los requieran.	requieran en diciembre de 2020.	Coordinador in house
Se percibe la necesidad de que los conductores propios y los aliados, mantengan el estándar de servicio al cliente con el fin de conservar el nivel de satisfacción de los clientes (Interventores).	Capacitar en servicio al cliente y relaciones públicas a los afiliados y conductores, y hacer seguimiento a través de encuestas de servicio.	<p>Capacitar al 50% de los afiliados y conductores en relaciones públicas y servicio al cliente en diciembre de 2019 y al 50% restante en junio 30 de 2020.</p> <p>Lograr un índice de satisfacción del trato de los conductores a los usuarios del 90% en diciembre de 2020.</p>	Director Comercial

Problema	Propuesta	Meta	Responsable
No todos los empleados administrativos se encuentran capacitados en cuanto al cumplimiento de la normatividad relacionada con la prestación del servicio.	Capacitar a los empleados administrativos en las normas relacionadas con la prestación del servicio.	Capacitar al 100% de los empleados administrativos en relación con la normatividad relacionada con la prestación del servicio en diciembre de 2019.	Director administrativo
No se lleva a cabo la inspección previa de los vehículos con antelación a la prestación del servicio.	Definir un programa de inspección previa de vehículos y su respectivo seguimiento.	Socializar el programa de inspección previa de vehículos al 100% de los empleados del área de operaciones.	Director área de operaciones
Los empleados directamente relacionados con la prestación del servicio no cumplen con las funciones y	Evaluar el desempeño de las funciones y actividades de los funcionarios directamente relacionados con la	Realizar 2 comités de evaluación del desempeño de los empleados del área de operaciones en el 2019 y 6 comité durante el	Jefe del área de talento humano

actividades inherentes a sus cargos.	prestación del servicio y aplicar los respectivos correctivos.	2020.	
No se establecen planes de acción con el fin de tratar riesgos y oportunidades inherentes al proceso operativo.	Diseñar un plan de acción para mitigar riesgos y aprovechar las oportunidades en relación con la operación de los vehículos.	Elaborar el plan de acción para mitigar los riesgos y aprovechar las oportunidades de forma conjunta entre los responsables del área de operaciones y el jefe del SGC en noviembre de 2019.	Coordinador área de operaciones
Problema	Propuesta	Meta	Responsable
No existe un control efectivo diario en la operación del servicio de transporte.	Establecer procedimientos de control efectivo en la prestación del servicio de transporte y comunicarlos a los empleados a cargo.	Comunicar los procedimientos de control al 100% de los empleados a cargo a través de reuniones y por correo electrónico hasta el 31 de octubre de 2019.	Coordinador área de operaciones

<p>No se realiza seguimiento a la eficacia del mantenimiento preventivo y correctivo a los vehículos que prestan el servicio.</p>	<p>Evaluar los resultados del mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos que prestan el servicio.</p>	<p>Cumplir con el 100% de la evaluación del mantenimiento de los vehículos que prestan el servicio a 30 de diciembre de 2019</p>	<p>Coordinador logístico</p>
<p>No se realizan cabalmente las acciones correctivas necesarias, cuando un riesgo del proceso de prestación del servicio no se mitiga.</p>	<p>Diseñar procedimientos para corregir las mitigaciones derivadas de los riesgos inherentes a la prestación del servicio.</p>	<p>Realizar 2 comités de evaluación del riesgo en la prestación del servicio en el 2019 e identificar soluciones para el 2020.</p>	<p>Coordinador logístico</p>
<p>Incumplimiento de la normatividad en la prestación del servicio.</p>	<p>Hacer control y seguimiento a los empleados encargados del cumplimiento de las normas relacionadas con la prestación del</p>	<p>Realizar 4 comités en el 2019 para que se evalúe el desempeño de los encargados de cumplir con las normas relacionadas con el servicio.</p>	<p>Coordinador de operaciones</p>

	servicio.		
Inconformidad por parte de los clientes en cuanto al cumplimiento de las rutas asignadas.	Realizar control y seguimiento en cuanto al cumplimiento de las rutas asignadas a los vehículos.	Evaluar el 100% del cumplimiento de las rutas asignadas a los vehículos.	Coordinador logístico
Inconformidad por parte de los clientes en cuanto a la solución inmediata de problemas con el servicio.	Hacer control y seguimiento a los PQRS de los interventores (partes interesadas).	Atender los requerimientos de los interventores y aplicar los correctivos a que haya lugar en un plazo de 48 horas a partir del momento en que se realiza la petición del cliente.	Director Comercial
Algunos clientes manifestaron que no se realiza un control adecuado en la prestación del servicio	Realizar control efectivo a la operación de prestación del servicio de transporte por parte de los	Realizar 2 comités en el 2019 y 6 comité en el 2020 para evaluar la prestación del servicio de transporte.	Director Administrativo/ Director Operaciones/

transporte por parte de la empresa.	empleados encargados en área de operaciones.		Coordinador de operaciones
-------------------------------------	--	--	----------------------------

Conclusiones

Al estudiar la situación de la organización, se identifican aspectos que se pueden mejorar entre las que se destacan: como es la adquisición de más vehículos para cubrir todos los campos en el sector escolar, turismo, empresarial y de carga. También con capacitación al personal permanentemente en atención al cliente. Simplificar los procesos de afiliación.

ACAR SA implemento el decreto 1079 de 2015, que rige al sector transporte especial, lo cual coloca la empresa en un nivel superior, permitiendo cumplir con las normas de seguridad, dando tranquilidad a los clientes y partes interesadas. Esta estrategia facilita el crecimiento de la empresa; adaptándose a los controles que ejerce el gobierno al transporte ilegal, fortaleciendo a las empresas legalmente constituidas.

ACAR SA es una empresa que cuenta con una serie de normas de calidad para cumplir con la normativa vigente como son: ISO 9001 2015, la norma OHSAS 18001, que le permite cumplir con las normas internacionales, que puedan mejorar el riesgo en el sistema de gestión de calidad. Unas de las falencias de la empresa es la falta de vehículos suficientes para cubrir las necesidades de los clientes, en ocasiones no se puede cumplir esta exigencia de las personas interesadas, afectando la imagen de la empresa.

Con el trabajo que se realizó se idéntico que ACAR SA no llega a satisfacer a los clientes al 100% donde se aprecian falencias en los clientes y partes interesadas, viendo debilidad en la gestión humana, que debe implementar políticas estratégicas y plan de seguimiento, para garantizar

el cumplimiento de las misma.

Se busca que la empresa utilice las tecnologías y adquiera más vehículos para mejorar el parque automotor, reduciendo el mantenimiento al contar con carros nuevos, lo cual mejora la satisfacción del cliente. cubriendo la mayor parte del territorio nacional con ocho sedes ubicadas a lo largo del territorio.

Se propone acciones que se enfocan en los aspectos como capital humano, parque automotor, tecnología, comunicación, satisfacción al cliente, mejora en la rentabilidad.

El 100% de los empleados administrativos entrevistados manifestaron que no se hace seguimiento a la eficacia del mantenimiento preventivo y correctivo a los vehículos.

El 25% de las partes interesadas manifestaron que existe una necesidad de capacitar a los conductores para que puedan continuar atendiendo bien a los clientes.

El 25% de las partes interesadas no se siente conforme totalmente, en cuanto al cumplimiento de las rutas asignadas, la resolución de problemas, y sienten que no se realiza un control adecuado en la verificación de la prestación del servicio por parte de la empresa.

Recomendaciones

- Implementar puestos ergonómicos, y mantenimiento preventivo y correctivo a los aires acondicionados de los buses que los requieran.
- Capacitar en servicio al cliente y relaciones públicas a afiliados y conductores, y hacer seguimiento.
- Capacitar a los empleados administrativos en las normas relacionadas con la prestación del servicio.
- Definir un programa de inspección previa de vehículos y su respectivo seguimiento.
- Evaluar el desempeño de las funciones y actividades de los funcionarios directamente relacionados con la prestación del servicio y aplicar los correctivos correspondientes.
- Diseñar un plan de acción para mitigar riesgos y aprovechar las oportunidades en relación con la operación de los vehículos.
- Establecer procedimientos de control efectivo en la prestación del servicio de transporte y comunicarlos a los empleados a cargo.
- Evaluar los resultados del mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos que prestan el servicio.
- Diseñar procedimientos para corregir las mitigaciones derivadas de los riesgos inherentes a la prestación del servicio.
- Hacer control y seguimiento a los empleados encargados del cumplimiento de las normas relacionadas con la prestación del servicio.
- Realizar control efectivo a la operación de prestación del servicio de transporte por parte de los empleados encargados en área de operaciones.

Bibliografía

- Carro, R. (2008). *Administración de la calidad total*. Buenos Aires: E-book.
- Carro, R. (2015). *Administración de la calidad total*. Buenos Aires Argentina: E-book.
- Carro, R. (2015). *Administración de la calidad total*. Buenos Aires Argentina: E-book.
- Carro, R. (2015). *Administración de la calidad total*. Buenos Aires Argentina: E-book.
- Certo, S. (2001). *Administración moderna*. Bogotá: Prentice Hall.
- Certo, S. (2001). *Administración Moderna*. Bogotá: Prentice Hall.
- El País. (2014). *Transporte especial, marcado por la ilegalidad y la falta de control*. Obtenido de <https://www.elpais.com.co/california/transporte-especial-marcado-por-la-ilegalidad-y-la-falta-de-control.html>
- Hernández, R, & Fernández, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill
- Humberto, S. (2008). *Gerencia estratégica*. Bogotá: 3R editores.
- Idalberto, C. (2000). *Administración Proceso Administrativo*. Colombia: McGraw Hill.
- Kotler, P. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson.
- Martínez, A, & Amado Helbert. (2018) *Diseño de un proceso de planeación estratégica Transportes especiales ACAR S.A.*
- Méndez, C. (1999). *Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. México: Mc Graw Hill
- Samuel, C. (2001). *Administración Moderna*. Bogotá: Prentice Hall.
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica*. Bogotá: Tigani.
- Transportes Especiales ACAR SA. (2017). *Misión, visión, principios y valores*. Obtenido de <http://www.transacar.co/>

Anexo 1**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

OBJETIVO DEL PROCESO:	Coordinar la prestación del servicio oportuno y seguro al usuario final, cumpliendo con las condiciones pactadas con el cliente en pro de su satisfacción.
LÍDER DEL PROCESO:	Director de Operaciones, Coordinador de Operaciones.

Entradas		Procesos				Salidas				
Proveedores	Nombre	Nombre	Ciclo PHVA	Dcto. Soporte	Responsable	Cliente	Nombre			
Gestión de recursos Físicos	Medios de comunicación	Identificar los requerimientos del servicio y del parque automotor disponible.	P	Contratos	Director Comercial Director y Coordinador de tráfico y programación.	Cliente usuarios	Servicio a prestar			
Gestión Comercial	Solicitud de servicio		Identificar las zonas y los vehículos disponibles.	P	Disponibilidad de vehículos	Director y Coordinador de tráfico y programación Operadores.	Gestión Comercial	Necesidad de vehículos		
	Tarifas			Programar los servicios e inspecciones de los vehículos.	P	Plataforma	Coordinador de tráfico y programación Operadores.	Conductores	Extractos de contratos	
	Contratos				Identificar riesgos y oportunidades inherentes al proceso.	P	Matriz de riesgos	Director de Operaciones Coordinador de Operaciones	Gestión gerencial	Indicadores Informes de gestión
	Vehículos									
Convenios										
Gestión Humana	Personal competente									
Gestión Financiera	Recursos									

Entradas		Procesos				Salidas	
Proveedores	Nombre	Nombre	Ciclo PHVA	Docto. Soporte	Responsable	Cliente	Nombre
Gestión de recursos físico	Medios de comunicación	Ejecutar el servicio	H	Plataforma	Operadores Conductor	Cliente usuarios	Servicio a prestar.
Gestión comercial	Solicitud de servicio	Establecer planes de acción con el fin de tratar los riesgos y oportunidades inherentes al proceso	H	Acciones, Preventivas, Correctivas y de Mejora. Gestión del cambio	Director de Operaciones Coordinador de Operaciones	Proveedor Taller externo	Necesidad de vehículos
	Tarifas	Verificar la prestación del servicio	V	Planilla diaria programación de servicios	Operador	Gestión comercial	Extractos de contrato
	Contratos	Elaborar extractos de contrato	V	Extractos de contrato	Operador		
	Vehiculos	Validar la eficacia de las acciones planteadas	V	Archivo de Seguimiento a Acciones	Director de Operaciones Coordinador de Operaciones		
	Convenios	Verificar la ejecución diaria de actividades acorde con la reglamentación y los parámetros de los contratos vigentes.	V		Director y Coordinador de tráfico y programación		
Gestión Humana	Personal competente	Verificar continuamente la base de datos del parque automotor	V		Coordinador de tráfico y programación		
Gestión financiera	Recursos	Desarrollar e implementar las acciones de mejora, preventivas y correctivas requeridas	A	Acciones	Director de Operaciones	Conductores	Indicadores Informes de gestión
		Realizar las acciones correctivas necesarias para los riesgos que no fueron mitigados.	A	Acciones, Preventivas, Correctivas y de Mejora. Gestión del cambio.	Director de Operaciones Coordinador de Operaciones	Gestión gerencial	

INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO					
Nombre	Relación matemática	Responsable	Frecuencia de chequeo	Frecuencia de reporte	Objetivo
Cumplimiento del estado de los vehículos	Total vehículos verificados que cumplen requisitos básicos / Total vehículos	Director de operaciones	Mensual	Mensual	Garantizar vehículos en buen estado
Nivel de Cumplimiento del servicio	Servicios prestados oportunamente / Total de servicios prestados	Director de Operaciones	Mensual	Mensual	Validar el cumplimiento del servicio programado

Anexo 2**Encuesta de satisfacción del usuario****Transportes ACAR S.A.**

Estimado usuario/cliente:

Por favor, le pedimos que nos dedique aproximadamente unos 5 minutos de su tiempo para completar esta pequeña encuesta.

Empresa:

Nombre:

Cargo:

Ruta:

1. Al utilizar el servicio de transporte de ACAR. ¿Cuál es su tiempo de espera?

A. 0 minutos.

B. 5 minutos.

C. 10 minutos.

D. 15 minutos.

E. Más de 15 minutos.

2. ¿Al utilizar los vehículos de ACAR Usted viaja...?

A. Muy cómodo.

B. Cómodo.

C. Incomodo.

D. Muy incómodo.

3. ¿Cómo se siente con el trato recibido por parte de los conductores?

- A. Muy a gusto.
- B. A gusto.
- C. Disgustado.
- D. Muy disgustado.

4. ¿Se debería capacitar de forma permanente a los conductores, en Relaciones Públicas, Humanas, ¿Seguridad Vial y Atención al Cliente para mejorar su servicio?

- A. Muy de acuerdo.
- B. De acuerdo.
- C. En desacuerdo.
- D. No aplica.

A continuación, Califique de 1 a 5 los siguientes aspectos, donde 1 es muy malo y 5 es excelente.

Encierre en un círculo la calificación (el número).

Pregunta	Muy Malo	Malo	Aceptable	Bueno	Excelente
5. Limpieza de las unidades.	1	2	3	4	5
6. Presentación personal de los choferes.	1	2	3	4	5

Pregunta	Muy Malo	Malo	Aceptable	Bueno	Excelente
7. Confiabilidad de las unidades (No tener fallas).	1	2	3	4	5

Pregunta	Muy Malo	Malo	Aceptable	Bueno	Excelente
8. Cumplimiento de normas de tránsito y de seguridad vial (uso de cinturón, exceso de velocidad).	1	2	3	4	5
9. Respeto hacia los usuarios.	1	2	3	4	5

Pregunta	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Medianamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
10.De manera general califique su nivel de satisfacción con Transportes ACAR.	1	2	3	4	5

Anexo 3

Entrevistas directivas

Transportes ACAR S.A.

Estimado colaborador de ACAR S.A.

Por favor, le pedimos que nos dedique aproximadamente unos 5 minutos de su tiempo para completar esta pequeña encuesta.

Nombre:

Cargo:

1. ¿Con qué frecuencia se cumple con la normatividad para la prestación del servicio?

- Siempre.
- Casi siempre.
- Algunas veces.
- Casi nunca.
- Nunca.

2. ¿Con qué frecuencia se encuentran identificados las zonas y los vehículos disponibles cuando las partes interesadas/usuarios solicitan el servicio?

- Siempre.
- Casi siempre.
- Algunas veces.
- Casi nunca.
- Nunca.

3. ¿Se realiza la inspección de los vehículos con antelación a la prestación del servicio?

- Siempre.
- Casi siempre.
- Algunas veces.
- Casi nunca.
- Nunca.

4. ¿Los empleados relacionados directamente con el servicio, conocen y cumplen permanente y eficientemente con las funciones y actividades de sus cargos?

A. Sí.

B. No.

5. ¿Se establecen planes de acción con el fin de tratar riesgos y oportunidades inherentes al proceso operativo?

A. Sí.

B. No.

6. ¿Se identifican los riesgos y oportunidades inherentes al proceso de prestación del servicio de transporte?

A. Sí.

B. No.

7. ¿Se verifica diariamente la prestación del servicio?

- Todos los días del mes.
- Casi todos los días del mes.
- Algunos días del mes.
- Casi nunca.
- Nunca.

8. ¿Se elaboran los extractos de los contratos realizados con las partes interesadas?

A. Sí.

B. No.

9. ¿Se hace seguimiento a la eficacia del mantenimiento preventivo y correctivo a los vehículos que prestan el servicio?

A. Sí.

B. No.

10. ¿Se desarrollan e implementan acciones de mejora preventiva y correctiva frente a la necesidad de recursos necesarios para la prestación del servicio?

- Siempre.
- Casi siempre.
- Algunas veces.

- Casi nunca.
- Nunca.

11. Cuando un riesgo del proceso de prestación del servicio no se mitiga, ¿se realizan las acciones correctivas necesarias?

A. Sí.

B. No.

Anexo 4**Encuesta de satisfacción del cliente (Interventor)****Transportes ACAR S.A.**

Estimado cliente:

Por favor, le pedimos que nos dedique aproximadamente unos 5 minutos de su tiempo para completar esta pequeña encuesta.

Nombre:

Empresa:

Cargo:

1. Al solicitar un servicio de transporte de ACAR, ¿con que frecuencia cumple la empresa el envío de vehículos?

A. Siempre.

B. Casi siempre.

C. A veces.

D. Casi nunca.

E. Nunca.

2. ¿Cómo se siente con el trato recibido por parte de los encargados de atención al cliente de ACAR (PQRS)?

A. Muy a gusto.

B. A gusto.

C. Disgustado.

D. Muy disgustado.

3. ¿Se debería capacitar de forma permanente a los conductores, en Relaciones Públicas, Humanas y Atención al Cliente para mejorar su servicio?

A. Muy de acuerdo.

B. De acuerdo.

C. En desacuerdo.

D. No aplica.

A continuación, Califique de 1 a 5 los siguientes aspectos, donde 1 es muy malo y 5 es excelente.

Encierre en un círculo la calificación (el número).

Pregunta	Muy Malo	Malo	Aceptable	Bueno	Excelente
4.Cumplimiento de las rutas asignadas.	1	2	3	4	5
5.Confiabilidad de la empresa ACAR.	1	2	3	4	5
6.Resolución de problemas y novedades.	1	2	3	4	5

7. Una vez realizado el servicio de transporte, ¿usted tiene la manera de verificar si el servicio se cumplió cabalmente?

A. Sí ____ ¿Cuál?: PQRS_____ directamente en la empresa ____ observación _____

B. No_____

8. Cuando hace alguna petición, queja o reclamo, ¿qué tan eficiente es la empresa para atender a sus inconformidades?

A. Muy eficiente.

B. Eficiente.

C. Poco eficiente.

D. Deficiente.

Pregunta	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Medianamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
9. De manera general califique su nivel de satisfacción con Transportes ACAR.	1	2	3	4	5

10. ¿Recomendaría a transportes ACAR a otras empresas?

A. Sí.

B. No.

C. Tal vez.