



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURIDICAS**

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN  
Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE  
CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE  
PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

Realizado por:

**MARIA EUGENIA VIVANCO VERGARA**

Director del Proyecto:

**MBA. DANNY TRUJILLO**

Como requisito para la obtención del título de:

**Maestría en Administración de Empresas M.B.A.**

Quito, Diciembre del 2018

## **DECLARACION JURAMENTADA**

Yo, MARIA EUGENIA VIVANCO VERGARA, con cédula de identidad No.1718070665, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

María Eugenia Vivanco Vergara  
C.I.1718070665

## **DECLARATORIA**

El presente trabajo de investigación titulado:

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN  
Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE  
CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE  
PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

Realizado por:

**MARIA EUGENIA VIVANCO VERGARA**

Como requisito para la obtención del título de:

**Maestría en Administración de Empresas M.B.A.**

Ha sido dirigido por el profesor

**DANNY TRUJILLO**

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor

Danny Trujillo

**DIRECTOR**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación va dedicado a mi hermano Fabricio Vivanco Vergara el cual es muestra de constancia, perseverancia y éxito en la vida, quien siempre ha creído en mí y llenó de fortaleza para seguir adelante.

A mi madre Inés María Vergara que con su amor y tiempo me dio aliento para seguir día tras día para culminar esta meta.

## **AGRADECIMIENTOS**

Doy gracias a Dios por regalarme salud y vida para concluir una meta más en mi vida y por darme la mayor bendición que es mi familia quienes siempre me están apoyando y velando por mi bienestar.

A mi hermano por ser un ejemplo de lucha, superación y brindarme su apoyo incondicional por estar a mi lado en buenas y malas dándome fuerza para no decaer y lograr seguir adelante.

A mi madre por acompañarme con su amor y paciencia en todos los días difíciles de sacrificio y brindarme todo lo necesario para que pueda terminar de manera exitosa esta meta.

A Santiago Ortiz por ser parte de este sueño que culmina, por su apoyo, paciencia y enseñanzas que han sido de importancia dentro del trabajo de investigación.

Gracias a mi director de tesis Danny Trujillo por sus enseñanzas, consejos brindada en este trabajo de investigación.

Gracias a la Universidad Internacional Sek

## INDICE

<b>FASE 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
1 Planteamiento del problema.....	1
1.1 Formulación del problema.....	2
1.2 Sistematización del problema.....	2
1.3 Objetivo General.....	2
1.3.1 Objetivos Específicos.....	3
1.4 Justificación.....	3
1.5 Identificación y Caracterización de Variables.....	4
1.6 Novedad y/o innovación.....	4
2 El Método.....	5
2.1 Nivel de Estudio.....	5
2.2 Modalidad de la Investigación.....	5
2.3 Método.....	6
2.4 Población y muestra.....	6
2.5 Operacionalización de variables.....	8
2.6 Selección instrumentos investigación.....	9
2.7 Validez y confiabilidad de instrumentos.....	9
3 Aspectos administrativos.....	9
3.1 Recursos humanos.....	9

3.2	Recursos técnicos y materiales .....	9
3.3	Recursos financieros.....	10
3.4	Cronograma de trabajo .....	10
<b>FASE 2: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO.....</b>		<b>11</b>
1	Fundamentación teórica .....	11
1.1	Marco Conceptual.....	11
1.2	Marco Teórico .....	12
1.3	Marco Referencial .....	32
1.4	Marco Legal.....	33
2	Diagnostico.....	39
3	Investigación de Campo .....	65
<b>Fase 3: VALIDACION DEL PROYECTO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO. ....</b>		<b>80</b>
1.	Resumen de observación.....	80
2.	Inducción:.....	87
3.	Hipótesis:.....	89
4.	Probar la hipótesis por experimentación. (Elaboración del producto y/o proceso) .....	89
6.	Evaluación financiera.....	103
7.	Conclusiones y recomendaciones.....	107
8.	Bibliografía.....	110
9.	Anexos.....	113

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Calculo de muestra a encuestar.....	7
Tabla 2: Variable Independiente: Satisfacción al Cliente.....	8
Tabla 3: Variable Dependiente: Situación Financiera.....	9
Tabla 4: Cuadro presupuestal .....	10
Tabla 5: Cronograma de trabajo.....	10
Tabla 6: Tipos Globales de Procesos.....	14
Tabla 7: Principios de Lean Manufacturing .....	17
Tabla 8: Indicadores Claves .....	22
Tabla 9: Modelos de Medición del Servicio.....	25
Tabla 10: Elementos y Dimensiones del Modelo SERVQUAL.....	26
Tabla 11:Gap de Modelo SERVQUAL.....	28
Tabla 12: Análisis de los Factores Económicos .....	39
Tabla 13: Análisis de los Factores Políticos, Legales.....	40
Tabla 14: Análisis de los Factores Social, Ambiental y Cultural.....	41
Tabla 15: Análisis de Factores Tecnológicos.....	42
Tabla 16: Ponderación de Factores PEST .....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
Tabla 17: Análisis de la Competencia.....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
Tabla 18: Ponderación de Factores Competitivos .....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
Tabla 19: Análisis FODA .....	49
Tabla 20: Análisis Horizontal y Vertical del Balance General, Periodo 2016 y 2017 .....	50
Tabla 21: Análisis Horizontal y Vertical del Estado de Resultados Periodo 2016 y 2017 .....	52
Tabla 22: Indicadores Financieros, Año 2016 y 2017 .....	54

Tabla 23: Análisis del Estado de Evolución de Patrimonio.....	57
Tabla 24: Flujo de Efectivo Método Directo.....	58
Tabla 25: Flujo de Efectivo Método Indirecto.....	59
Tabla 26: Curso grama del Proceso de Admisiones.....	61
Tabla 27: Flujo de Proceso de la Unidad de Admisiones.....	62
Tabla 28: Tabla de Cálculo de Tiempo.....	64
Tabla 29: Estado de Costo Integral.....	64
Tabla 30: Dimensiones de la Herramientas SERVQUAL.....	65
Tabla 31: Escala de Likert.....	66
Tabla 32: Encuesta a clientes del proceso de Admisiones.....	67
Tabla 33 Encuesta al personal del proceso de Admisiones.....	69
Tabla 34 Promedio de dimensiones.....	71
Tabla 35 Promedio general del proceso de Admisiones.....	72
Tabla 36 Índice de Calidad de Satisfacción general proceso de Admisiones.....	73
Tabla 37 Edad.....	75
Tabla 38: Grado de instrucción.....	75
Tabla 39: Pregunta 5. Califique el proceso actual de admisiones frente a su cliente externo.....	76
Tabla 40: Pregunta 6. Califique el proceso actual de admisiones frente a su cliente interno.....	76
Tabla 41: Pregunta 7. Califique usted que los recursos asignados para realizar su trabajo son los adecuados.....	76
Tabla 42: Pregunta 8. Califique usted que el tiempo en el que usted ejecuta el proceso es el optimo.....	77

Tabla 43: Pregunta 9. Califique si la calidad de la información que le entregan a usted para realizar su proceso .....	78
Tabla 44: Pregunta 10 .Califique usted si la cantidad de errores que existen en su proceso es aceptable.....	78
Tabla 45: Pregunta 11. Califique el espacio físico que fue asignado para su trabajo .....	78
Tabla 46: Pregunta 12. Califique usted si son óptimos los medios tecnológicos de los cuales dispone para realizar su trabajo .....	79
Tabla 47: Análisis FODA .....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
Tabla 48: Hallazgos por actividad en el Proceso de Admisiones.....	85
Tabla 49: Problemas encontrados del proceso de Admisiones .....	87
Tabla 50: Resultados de Evaluación de Proceso de Admisiones .....	88
Tabla 51: Etapas de Implementación de Lean Manufacturing .....	90
Tabla 52: Cadena de Valor del Proceso de Admisiones .....	92
Tabla 53: Tres tipos de Actividades en los procesos .....	93
Tabla 54: Análisis de Desperdicios en el Proceso de Admisiones.....	93
Tabla 55: Resumen de Análisis de Desperdicios del Proceso de Admisiones .....	94
Tabla 56: Curso grama Propuesto Proceso de Admisiones .....	96
Tabla 57: Flujo Propuesto proceso de Admisiones .....	97
Tabla 58: Cuadro de Mando Integral Proceso de Admisiones.....	98
Tabla 59: Comparación de Tiempos y Actividades del Proceso de Admisiones , Actual vs el Propuesto.....	99
Tabla 60: Estado de Resultados Comparativo , Actual vs Propuesta de Mejora del Proceso de Admisiones .....	101

Tabla 61: Estado de Costo Integral Propuesto .....	102
Tabla 62: Resumen de Resultados Reingeniería .....	103
Tabla 63 : Supuesto de Inflación .....	103
Tabla 64: Ingresos Mensuales Proyectados .....	104
Tabla 65: Egresos Proyectados.....	104
Tabla 66: Utilidad Proyectada.....	104
Tabla 67: Capital de Trabajo y Flujos de Caja .....	105
Tabla 68 : VAN - TIR.....	105
Tabla 69: Periodo de Recuperación de Inversión .....	106

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Arquitectura de Procesos .....	14
Ilustración 2: Método sistémico de mejora de procesos .....	16
Ilustración 3: Gestión de Calidad basada en procesos .....	18
Ilustración 4: Servicio al Cliente .....	23
Ilustración 5: Marco Conceptual del modelo SERVQUAL .....	27
Ilustración 6 :Modelo SERVQUAL .....	28
Ilustración 7: Gráfico de Radar Análisis PEST .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 8: Telaraña de Porter .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 9: Ubicación geográfica de la escuela de capacitación para conductores del Sindicato De Choferes Profesionales de Pichincha.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 10: Índice de Apalancamiento.....	54
Ilustración 11: Índice de Liquidez.....	55
Ilustración 12: Índice de Rotación sobre Activos .....	55
Ilustración 13: Indicador sobre Patrimonio .....	56
Ilustración 14: Diagrama de espina de pescado (ISHIKAWA) .....	82
Ilustración 15: Diagrama de Árbol de Problemas .....	83
ILUSTRACIÓN 16: COSTO DEL PROCESO DE ADMISIÓN .....	86

## RESUMEN

La presente investigación consiste en realizar un análisis transversal del proceso de admisiones para poder identificar su aporte financiero dentro de la Escuela de Capacitación del Sindicato de Choferes Profesionales de Pichincha.

En el trabajo de investigación se puede encontrar cómo el proceso de admisiones impacta directamente en las ventas de la organización siendo este el primer contacto que tiene con el cliente externo.

La segunda fase muestra la investigación teórica que implica realizar una reingeniería aplicando criterios de calidad adicional, la normativa legal que una institución como la Escuela de Capacitación del Sindicato de Choferes Profesionales de Pichincha debe cumplir para su correcto funcionamiento. Se profundiza en un análisis del micro y macro entorno en el cual se identifican amenazas, fortalezas y oportunidades de mejora para la institución, dentro de éste se desprende una evaluación metodológica del servicio al cliente basado en el modelo SERQUAL el cual mide la percepción del cliente externo mediante una muestra de 333 alumnos encuestados. Con estos resultados se ve la necesidad de evaluar más a fondo el proceso de admisiones con un levantamiento de actividades y posteriormente obtener un costeo de dicho proceso para obtener información completa para la toma de decisiones.

La tercera fase se evalúa la hipótesis mediante una propuesta de reingeniería basada en criterios de Lean Manufacturing, esta herramienta propone un valor agregado dentro de cada actividad mediante un enfoque innovador como es de servicio al cliente, tomando a éste como foco del proceso antes mencionado la propuesta se complementa con un análisis financiero que identifica el aporte la rentabilidad que del proceso mejorado.

**Palabras Claves:** Proceso, Reingeniería, Calidad, Servicio al Cliente, Situación Financiera

## SUMMARY

The present investigation consists of carrying out a transversal analysis of the admissions process in order to identify its financial contribution within the Training School of the Pichincha Professional Drivers Union.

In the research work you can find how the admissions process directly impacts the sales of the organization, this being the first contact you have with the external client.

The second phase shows the theoretical research that implies carrying out a reengineering applying criteria of additional quality, the legal regulations that an institution such as the Training School of the Union of Professional Drivers of Pichincha must fulfill for its correct operation. An analysis of the micro and macro environment in which threats, strengths and opportunities for improvement are identified for the institution is deepened, within which a methodological evaluation of customer service based on the SERQUAL model which measures the client's perception emerges. externally by means of a sample of 333 students surveyed. With these results we see the need to evaluate more thoroughly the admissions process with a survey of activities and then obtain a costing of this process to obtain complete information for decision making.

The third phase evaluates the hypothesis through a reengineering proposal based on Lean Manufacturing criteria, since this tool proposes added value within each activity through an innovative approach such as customer service, taking it as the focus of the process before mentioned; In addition, a financial analysis is carried out in order to identify how a re-engineering of this process contributes to the profitability of the entity under study.

**Keywords:** Process, Re-engineering, Quality, Customer Service, Financial Situation



# **“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

## **FASE 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1 Planteamiento del problema**

El siglo XXI exige cambios en los procesos empresariales ya que las personas se vuelven más demandantes en los servicios que reciben, por este motivo las empresas diseñan modelos innovadores para la satisfacción de sus clientes ya que esto conlleva una mayor rentabilidad.

Durán (1992) sostiene que: “existen tres características sobresalientes para que una empresa tenga un buen ciclo de crecimiento las cuales son: plazo, costo y calidad” (p.4).

La calidad juega un papel fundamental en el desarrollo de las empresas ya que es pilar de su crecimiento, sin ésta, una empresa no puede avanzar frente a los voraces competidores que existen en el mercado.

Berry, Bennet, & Brown (1989) dice que: “la calidad en el servicio no es conformidad con las especificaciones sino más bien conformidad con las especificaciones de los clientes” (p.54).

Dicho lo anterior las empresas que no analicen el servicio que están brindando enfocado a la calidad se vuelven más vulnerables frente al mercado.

La Escuela de Capacitación del Sindicato de Choferes Profesionales de Pichincha tiene sus inicios en el siglo xx brindando el servicio de capacitación para obtener licencias de conducir de tipo profesional, en años anteriores era casi un monopolio. En la actualidad existe un mercado competitivo que brinda este tipo de servicios lo cual afecta radicalmente en los ingresos de la entidad objeto de estudio. Adicionalmente, tiene muchas quejas por el servicio que se brinda, existe un bajo nivel de asesoramiento a los estudiantes al momento de solicitar información, los trabajadores con desmotivación y bajo nivel de conocimiento en sus procesos de admisión ayudan a que se produzcan falencias en el servicio.

Adicional se puede mencionar que existe una baja en las ventas y un aumento de gastos por mantener una estabilidad en el número de estudiantes, el cual ha bajado de manera progresiva esto se puede evidenciar en los años 2016 y 2017.

# **“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

Actualmente la organización está dirigida con el área administrativa que absorbe muchas funciones y no delega al personal, viendo esto, la institución se encuentra en una reorganización administrativa para enfocar sus procesos a la satisfacción del cliente final.

Al tener esta necesidad es importante que la institución enfoque sus esfuerzos en los procesos de mayor problemática en la actualidad que son los de admisión, ya que estos como procesos de apoyo son la cara externa de la organización.

Si una empresa posee procesos enfocados en la calidad del servicio se obtiene una ventaja diferenciadora frente a sus competidores ya que este tipo de procesos brinda respaldo a la marca y al servicio que otorga a la comunidad.

## **1.1 Formulación del problema**

¿Cómo impacta la satisfacción al cliente del proceso de admisiones de la Escuela Capacitación del Sindicato de Choferes Profesionales de Pichincha en la situación financiera de la institución?

## **1.2 Sistematización del problema**

¿Cuál es la funcionalidad y rendimiento financiero actual de los procesos de admisiones de la Escuela de Capacitación del Sindicato de Choferes Profesionales de Pichincha enfocados al servicio al cliente?

¿Cómo incide un rediseño enfocado a la calidad del servicio al cliente en el proceso de admisión en el rendimiento financiero de la Escuela de Capacitación del Sindicato de Choferes Profesionales de Pichincha?

¿Cómo favorece a la rentabilidad de la entidad objeto de estudio la implementación de procesos enfocados a la calidad en el proceso de admisión de la Escuela de Capacitación del Sindicato de Choferes Profesionales de Pichincha?

## **1.3 Objetivo General**

Analizar la satisfacción del proceso actual de admisiones de la Escuela Capacitación del Sindicato de Choferes Profesionales de Pichincha, mediante herramientas de calidad (Lean Manufacturing, Metodología SERQUAL) su incidencia en la situación financiera de la institución

# **“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

## **1.3.1 Objetivos Específicos**

- Analizar el proceso actual de admisiones mediante la identificación de stakeholders, actividades y recursos para poder evaluar la funcionalidad y rendimiento financiero del proceso.
- Rediseñar los procesos de admisiones enfocados a la calidad del servicio de la Escuela de Capacitación del Sindicato de Choferes Profesionales de Pichincha mediante criterios de Lean Manufacturing para mejorar la percepción en el servicio al cliente y su impacto en el rendimiento financiero
- Analizar el impacto que tiene la reingeniería establecida en el proceso de admisiones de la Escuela de Capacitación del Sindicato de Choferes Profesionales de Pichincha en su situación financiera

## **1.4 Justificación**

La necesidad de los clientes es la razón de ser de una empresa y donde todos los esfuerzos del personal están enfocados por lo cual la tendencia empresarial agota sus recursos para cubrir con las expectativas del cliente y a su vez poder fidelizarlo.

La satisfacción del cliente forma parte estratégica de los nuevos modelos empresariales ya que da un valor diferenciador al producto o servicio que brinda a la sociedad.

El prestar un servicio y poder satisfacer al cliente cae en una problemática ya que es más difícil vender algo intangible que tangible por lo cual la responsabilidad de dicha venta recae sobre dos factores cruciales, la calidad del servicio y su atención al cliente final, por esta necesidad las empresas en buscar herramientas óptimas para el mejoramiento de la calidad de sus servicios y poder estandarizarlos.

En su texto, Pizzo (2013) sostiene que: “la calidad del servicio se basa en analizar las necesidades y expectativas que tiene un cliente sobre un bien o servicio para aumentar la percepción de este en todos sus ámbitos”. (p.246)

Dicho lo anterior la Escuela de Capacitación del Sindicato de Choferes Profesionales de Pichincha al verse obligada por la exigencia social de sus clientes y las pérdidas consecutivas en sus ingresos por la competencia abrumadora que existe en la actualidad, cae en la necesidad de

## **“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

mejorar su calidad de servicio y buscar alternativas de mejora continua sobre su administración para ser un ente diferenciador en el mercado por lo cual se realiza este trabajo de investigación con el objetivo de realizar una análisis del proceso actual de admisiones a su vez rediseñarlo basado en metodologías de gestión de calidad y poder evaluar el rendimiento financiero del mismo.

### **1.5 Identificación y Caracterización de Variables**

**Variable Independiente.** – Satisfacción al Cliente

Percepción del cliente sobre el proceso de admisión para obtener la licencia profesional.

**Variable Dependiente.** – Situación Financiera

Rentabilidad del Proceso de Admisiones de la Escuela de Capacitación del Sindicato de Choferes Profesionales de Pichincha

### **1.6 Novedad y/o innovación**

La presente investigación contribuye a la Escuela de Capacitación del Sindicato de Choferes Profesionales de Pichincha mediante un análisis de los procesos actuales de admisiones ya que con el pasar del tiempo se ha creado un proceso ineficiente en las operaciones de admisiones, por su mal manejo e informalidad en sus actividades, este antecedente da la apertura a realizar un rediseño de procesos, enfocado a la nueva tendencia del mercado la cual es calidad en el servicio. El rediseño del proceso de admisiones enfocado a la calidad del servicio permitirá un mayor control de las actividades del personal que interviene en el proceso de admisiones, a su vez se enfocara en el cliente final tomando como foco de sus procesos el poder dar un valor agregado en cada actividad con el fin de mejorar la percepción del cliente final.

El rediseño también apuesta a una mejora en la situación financiera ya que al realizar una evaluación global tanto de actividades como el aporte económico de un proceso se evidencia como al tener una mejora continua de actividades afecta de manera paralela a los gastos operativos en el proceso.

# **“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

Esta investigación abre las puertas a ser una referencia en el mercado ya que no se ha aplicado metodologías innovadoras y actuales en este tipo de empresas, siendo así la Escuela de Capacitación del Sindicato de Choferes Profesionales de Pichincha la primera institución en la ciudad de Quito brindando el servicio de capacitación para obtener la licencia profesional de conducir .

## **2 El Método**

### **2.1 Nivel de Estudio**

Descriptivo, estará encaminado a realizar una representación minuciosa de los procesos actuales de admisiones de la Escuela de Capacitación del Sindicato de Choferes Profesionales de Pichincha el cual permitirá determinar su impacto en la satisfacción del cliente.

### **2.2 Modalidad de la Investigación**

#### **De Campo**

Los datos obtenidos mediante esta modalidad serán directamente del personal que labora en la institución en la unidad de admisiones en el cual se encuentran los siguientes participantes:

- Secretario
- Asistente de Secretaria
- Asistente Psicosensométrico
- Asistente de Tesorería

Adicional se evaluará la percepción de servicio con los estudiantes del periodo 2017, mediante herramientas como:

- Encuestas al personal de admisiones
- Encuestas a estudiantes actuales de la institución

# **“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

## **Documental**

Este tipo de modalidad se usa para recabar información documental sobre el tema de investigación que sustente la parte teórica mediante medios impresos, digitales y datos históricos de la institución

## **2.3 Método**

La presente investigación se realizará mediante el método deductivo ya que primero se evaluará los procesos actuales de la entidad objeto de estudio identificando los stakeholders, actividades y recursos y la satisfacción del cliente, a partir de ello se elaborará un examen para poder rediseñar los procesos y analizar la curva de crecimiento de rentabilidad en base a la reingeniería realizada para obtener procesos enfocados a la calidad del servicio.

## **2.4 Población y muestra**

**Población:** Estudiantes (1200 estudiantes) en el año 2017 y personal que labora en el área de admisiones (4 trabajadores)

En la investigación se aplicarán las siguientes herramientas de investigación:

**Encuesta a estudiantes:** Se realizará una encuesta a los estudiantes de la institución del periodo de Enero a Junio del año 2017 obteniendo una muestra aleatoria con la siguiente fórmula obtenida de (Vivanco, 2005)

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU  
INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL  
SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**Tabla 1 Calculo de muestra a encuestar**

Muestra Infinita:	$n = \frac{pqz^2}{e^2}$
Muestra Finita:	$n = \frac{z^2pqN}{Ne^2 + z^2pq}$

n=	Tamaño de la muestra con respecto al universo
Z=	Para un intervalo de confianza del 95% que es lo normal adquiere el valor de 1,95 que es lo sugerido
N=	Tamaño del universo o población objetivo
P=	Porcentaje de probabilidad de que un sujeto sea tomado en cuenta como parte de la muestra
q=	Porcentaje de probabilidad de que un sujeto no sea tomado en cuenta como parte de la muestra
e=	Grado de error y este puede ir desde 1% hasta 5%
o <sup>2</sup> =	Varianza= pq= S <sup>2</sup>

ni=	-	-	
nf=	353,82	354	<i>Poblacion es Finitas</i>

z =	99,0%	
z <sup>2</sup> =	2,24	5,0176
e <sup>2</sup> =	5%	0,0025
P=	50%	0,50
q=	50%	0,50
N=	1.200	

Z	n <sub>te</sub>
99,0%	2,580
98,0%	2,240
95,0%	1,960
90,0%	1,650
85,0%	1,440
80,0%	1,282

**Fuente:** (Vivanco, 2005)

**Encuesta al personal:** Se realizará 1 encuesta a los empleados que laboran en el área de admisiones para poder analizar los procesos actuales que realizan

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU  
INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL  
SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**2.5 Operacionalización de variables**

**Tabla 2:** Variable Independiente: Satisfacción al Cliente

<b>CONCEPTUALIZACION</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS BASICOS</b>	<b>TECNICAS INSTRUMENTOS</b>
Índice de satisfacción al cliente tiene el concepto de:  Percepción del cliente sobre el proceso de admisión para obtener la licencia profesional.	Percepción del Servicio	Estudiantes Satisfechos / Total de Estudiantes	¿Considera usted que el proceso de admisión cuenta con un buen servicio?	Encuesta para los estudiantes actuales midiendo la percepción del servicio recibido del área de admisiones
	Impacto de la marca sobre los estudiantes	Impactos negativos / Total de Impactos	¿Cómo se siente usted al escuchar el nombre de la Escuela de Capacitación de conductores Profesionales de Pichincha?	Encuesta para los estudiantes actuales midiendo la percepción al referenciar el nombre de la institución

**Elaborado por:** María Eugenia Vivanco Vergara

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**Tabla 3:** Variable Dependiente: Situación Financiera

CONCEPTUALIZACION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS INSTRUMENTOS
Situación Financiera tiene el siguiente concepto: Consiste en realizar un análisis del impacto que tiene el costo actual del proceso de admisiones en su estado de resultados versus el costo del proceso con el rediseño propuesto.	Costo del Proceso	Tiempo Total del Proceso x Valor Hora del Personal de Admisiones	¿Si baja el tiempo del proceso el costo valor hora disminuye?	Determinación del tiempo por el valor hora del personal de admisiones y el Estado de Costos de Producción

**Elaborado por:** María Eugenia Vivanco Vergara

## **2.6 Selección instrumentos investigación**

Se realizará encuestas a empleados del área de admisiones para poder examinar los procesos actuales e identificar los reprocesos que realizan.

Se realizará encuestas a los estudiantes actuales para poder evaluar la percepción de calidad en procesos y servicio de las actividades de admisiones.

## **2.7 Validez y confiabilidad de instrumentos**

Para salvaguardar la validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación seleccionados se realizará pruebas pilotos para evaluar que los resultados obtenidos sean congruentes.

## **3 Aspectos administrativos.**

### **3.1 Recursos humanos.**

- Investigador principal
- Director de tesis

### **3.2 Recursos técnicos y materiales**

- Computador portátil
- Impresora
- Internet (4 meses)

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

- Remesas de papel bond
- Anillados
- Tinta para impresora

**3.3 Recursos financieros**

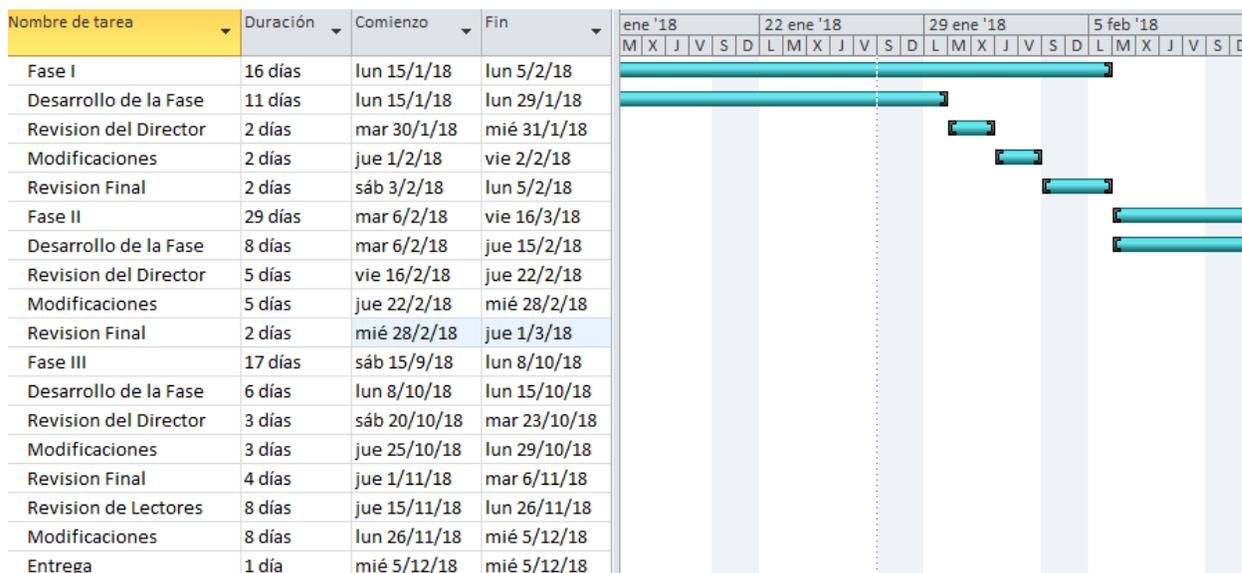
**Tabla 4: Cuadro presupuestal**

No.	Descripción	Valor
1	Computador Portátil	500
1	Impresora	300
	Internet	50
3	Anillados	15
2	Remesas de Papel Bond	50
1	Tinta para Impresora	40
Total		955

**Elaborado por:** María Eugenia Vivanco Vergara

**3.4 Cronograma de trabajo**

**Tabla 5: Cronograma de trabajo**



**Elaborado por:** María Eugenia Vivanco Vergara

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

## **FASE 2: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO**

### **1 Fundamentación teórica**

#### **1.1 Marco Conceptual**

**Proceso.** – El proceso es una cadena de actividades definidas, repetibles, medibles, relacionadas, coordinadas que crean valor para el cliente a través de la transformación de elementos generan resultados (Sánchez Ruiz, Blanco Rojo, Pérez Labajos, & Serrano Bedia, n.d.)

**Procesos adjetivos.** – Los procesos adjetivos son los procesos de asesoría y de apoyo que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos (Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

**Procesos gobernantes.** – Los procesos gobernantes son los que proporcionan los lineamientos estratégicos, generales con el propósito de dar dirección y control a la organización (Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

**Procesos sustantivos.** - Los procesos sustantivos están enfocados en cumplir la misión de la organización a través de proveer productos y servicios a los clientes (Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

**Cadena de valor.** – La cadena de valor es analizar la actividad empresarial donde se descompone una empresa en sus partes constitutivas, en la que se identifica aristas de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor (Porter, 1991)

**Calidad.** – La calidad es la agrupación de propiedades inherentes a una cosa que permite apreciarla y compararla con los productos o servicios pares (UNAM, 2011)

**Eficiencia.** – Es la utilización óptima de los recursos (Llanes Font, Lidia, Godínez, Moreno-Pino, & García-Vidal, 2014)

**Eficacia.** – Es el grado en que las salidas del proceso han satisfecho las necesidades de los clientes(Llanes Font et al., 2014)

**Cliente.** – Es aquella persona que es benefactora por adquisición de un bien o producto resultante de un proceso (Headways Media, 2016)

**Servicio.** – Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera recibir, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo (Lara López, 2002)

# **“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**Valor agregado.-** O valor añadido es una característica o servicio adicional que se le da a un producto o servicio con el propósito de aumentar su valor de venta(López, 2013)

Estados Financieros. Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de una entidad. El objetivo de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que les han sido confiados. (Norma Internacional de Contabilidad 1 Presentacion de Estados Financieros)

## **1.2 Marco Teórico**

En la presente investigación se muestran teorías explícitas para poder obtener un sustento académico de como la implementación de la gestión por procesos enfocada en el servicio es exitosa en las nuevas organizaciones y como su impacto ayuda al incremento de sus clientes y a su vez de sus ingresos.

Zaratiegui, (1999) nos dice que “los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la Calidad Total” (p.6).

### **1.2.1 Gestión por Procesos**

Según Mallar (2010) “la gestión basada en los Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders -clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad” (p.7).

El enfoque de la gestión por procesos es darle un valor agregado a la estructura actual de cualquier organización que decida dar un paso a la innovación para poder tener una diferenciación frente a su competencia. El valor agregado debe estar enfocado al cliente interno como externo para contribuir a la satisfacción de sus necesidades.

Por lo cual podemos decir que gestión por procesos es valor agregado en sus actividades enfocado al cliente mientras que la gestión tradicional es estructural y técnica.

# **“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

## **1.2.1.1 Importancia de los procesos en las empresas**

Las organizaciones están conformadas por un recurso humano que diariamente realiza tareas asignadas en una estructura, al poder dar un valor agregado a cada tarea con la visión de satisfacer al cliente tanto interno como externo se vuelve un proceso eficaz y eficiente dentro de la organización.

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.

Esto dio origen a estudios sobre las posibilidades de los procesos como base de gestión de la empresa, que fueron poniendo de manifiesto su adecuación a los mercados actuales, cada vez más cerca del mercado global y, como consecuencia, su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes. (Zaratiegui, 1999, pág. 7)

## **1.2.2 Proceso**

La palabra Proceso proviene del latín processus que significa: avance, progreso. Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs). (Mallar, 2010, pág. 50)

Los procesos, en este contexto, se pueden definir como secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio —pedidos datos, especificaciones—, más medios materiales —máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etcétera)—, para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso. (Zaratiegui, 1999, pág. 77)

Según lo dicho anteriormente los procesos son flujos de actividades que tiene un input el cual lo transforman y se convierte en un outputs o resultado el cual pasa hacer un input para otro proceso por lo cual se vuelve un ciclo interrelacionado para la mejora de una organización.

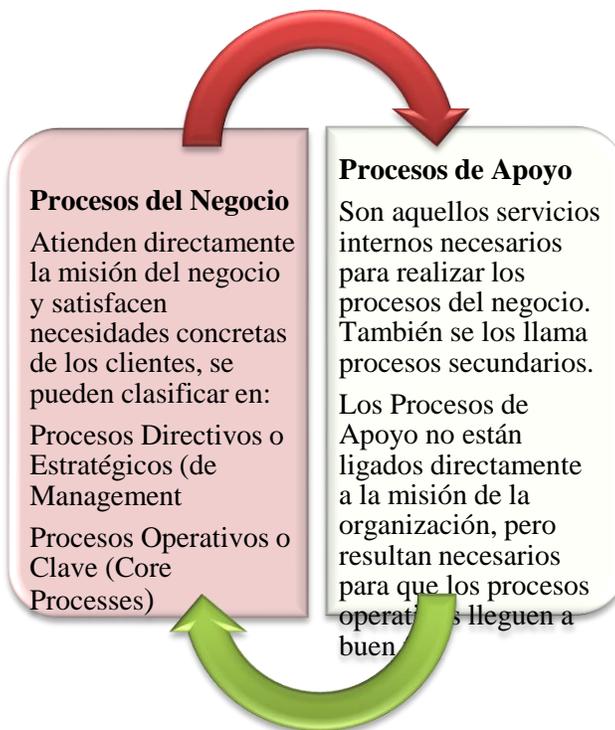
La normativa ISO 9000 da referencia a los procesos para producir un servicio o producto, con el propósito de agregar valor para un tercero en esta transformación

## **1.2.3 Arquitectura de Procesos**

Se puede mencionar dos tipos globales de procesos: procesos del negocio y procesos de apoyo.

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU  
INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL  
SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

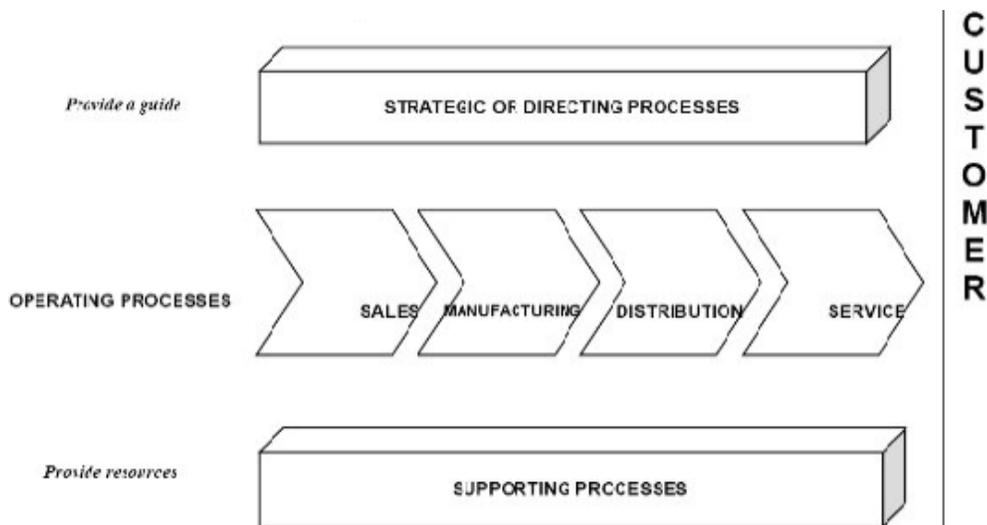
**Tabla 6:** Tipos Globales de Procesos



**Elaborado por:** María Eugenia Vivanco Vergara

**Fuente:** (Mallar, 2010)

**Ilustración 1:** Arquitectura de Procesos



**Fuente:** (Mallar, 2010)

## **“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

### **1.2.4 Reingeniería de Procesos**

Los procesos de una organización surgen de una manera empírica sin ninguna planificación así después se forman en actividades recurrentes y a su vez en procesos antiguos viendo esto surge la reingeniería que según Sánchez Ruiz et al. (n.d.) dice que: “la Reingeniería de Procesos, o BPR (*Business Process Reengineering*), consiste en la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez.”(p.23)

Según lo anterior la reingeniería de procesos es utilizada para optimizar tiempos y recursos en una organización, para hacer un proceso más eficiente. Esto se logra adoptando soluciones tecnológicas a procesos netamente manuales y documentales donde se incorpora herramientas que ayuden a facilitar las actividades diarias del recurso humano.

La reingeniería de procesos es una metodología de cambio con el fin de mejorar el proceso actual asegurando la evolución entre el entorno actual y la situación óptima enfocándose netamente en el cliente incrementando la eficiencia y eficacia.

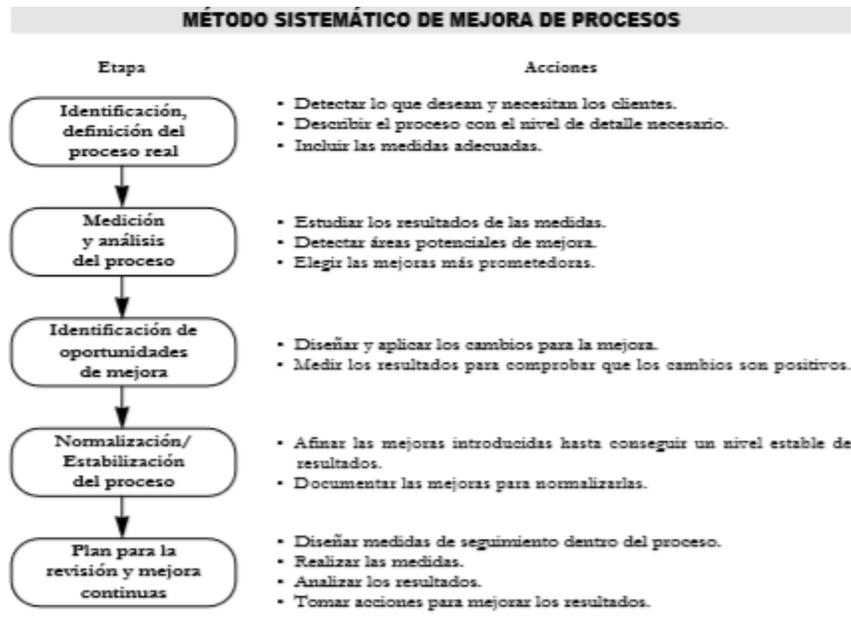
### **1.2.5 Mejora de procesos**

La mejora de procesos según Zaratiegui (1999) nos dice: “donde los datos objetivos, para la detección de los puntos a mejorar, para confirmar el hallazgo de la causa real de los defectos detectados, para corroborar que la solución adoptada es la apropiada y para cuantificar el nivel de mejora alcanzado”. (p.88)

Como puede deducirse del contenido de las acciones en sus cinco etapas, de la necesidad de verificar muchas de las decisiones tomadas mediante la toma de mediciones y su análisis, se encargar su desarrollo a equipos más o menos estables y de otros detalles secundarios, este método pretende conseguir mejoras apreciables, pero no espectaculares, de forma sostenida a lo largo del tiempo. (Zaratiegui, 1999, pág. 89)

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**Ilustración 2:** Método sistémico de mejora de procesos



**Fuente:** (Zaratiegui, 1999)

### 1.2.6 Lean Manufacturing

La metodología Lean Manufacturing es un método que propone un cambio en los procesos de una organización con la intención de mejorarlos, dicha metodología está enfocada en la eliminación de desperdicios estos son actividades innecesarias dentro de un proceso el cual puede ser productivo o se servicios, en la actualidad empresas de servicios utilizan este tipo de metodología por el enfoque que posee al potencializar las actividades que agregan valor a un proceso y eliminar las actividades que no cuenten con este valor añadido.

El presente trabajo de investigación al estar enfocado en la satisfacción al cliente adecua esta metodología ya que una de sus ventajas es la reducción de tiempos, costes en los procesos, pero con un enfoque al cliente final para dar una calidad en cada actividad que conforma el proceso.

Lean Manufacturing es una herramienta de mejora continua enfocada al cliente final que cumple con el afán de evitar las actividades innecesarias del mismo por lo cual se puede mencionar que:

# “ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”

Lean Manufacturing es un sistema integrado socio-tecnológico de mejoramiento de procesos, cuyo objetivo principal es eliminar desperdicios o actividades que no agregan valor al cliente. Al eliminar desperdicios la calidad aumenta mientras que los tiempos y costos de producción disminuyen en muy poco tiempo. (Tejeda A. S., 2011)

## 1.2.6.1 Elementos de Lean Manufacturing

Lean Manufacturing posee tres elementos según (Tejeda A. S., 2011):

- “Diseño e ingeniería del producto. - se fundamenta en trabajo en equipo con todos los miembros del proceso que se va a analizar
- La cadena de suministro. – son todas las actividades a realizarse con los colaboradores en un tiempo adecuado para producir un bien o servicio.
- La demanda y el cliente. - se trata que cada proceso debe ser enfocado en el cliente.” (p.88)

## 1.2.6.2 Principios de Lean Manufacturing

**Tabla 7:** Principios de Lean Manufacturing



**Fuente :** (Tejeda A. S., 2011)

**Elaborador por:** María Eugenia Vivanco Vergara

# **“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

## **1.2.7 Calidad**

Payne (1996) citado por Lara López (2002) menciona: “La calidad del servicio es la conformidad del servicio prestado con las especificaciones y expectativas del cliente” (p.5)

La calidad puede referirse a diferentes aspectos de la actividad de una organización: el producto o servicio, el proceso, la producción o sistema de prestación del servicio o bien, entenderse como una corriente de pensamiento que impregna toda la empresa. (UNAM, 2011,pág. 1).

De acuerdo a Lara López (2002) en su texto menciona que a calidad es el ámbito potencial y necesario para que un producto o servicio este conforme para el cliente según sus expectativas y especificaciones, la misma se logra a través de la correcta identificaciones de necesidades y beneficios del cliente, por otro lado la NORMA INTERNACIONAL ISO 9000:2015 (2009) menciona que:

Mejora continua es una "activi- dad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los re- quisitos" siendo los requisitos la "necesidad o expectativa estable- cida, generalmente implícita u obligatoria (García P, Quispe A., & Ráez G., 2003, pág.59).

Por lo que Sánchez Ruiz et al., n.d. (s.f.) menciona que: “La implementación de este tipo de sistemas es de vital importancia para las empresas ya que, como destacamos anteriormente, la calidad es clave a la hora de mantener una buena posición competitiva.”(p.9).

## **1.2.8 La Gestión de Calidad basada en Proceso**

La gestión de calidad busca implementar procesos de una manera eficiente y eficaz para poder transformar a una empresa haciéndola más competitiva frente al mercado, según Gonzales (2015) la ISO 9001:2015 promueve esta teoría proponiendo “orienta hacia una gestión más horizontal, con el propósito de cruzar barreras entre las unidades funcionales y unificar sus enfoques hacia las principales metas de la organización” (párr.5).

Los requisitos mínimos e indispensables para una gestión de calidad basada en procesos se encuentran se pueden definir de la siguiente forma:

### **Ilustración 3: Gestión de Calidad basada en procesos**

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**



**Fuente:** (García P et al., 2003)

La norma NTP-ISO 9004:2001 presenta ocho principios de gestión de la calidad, que han sido desarrollados para que los directivos de la organización los utilicen para “liderar el mejoramiento continuo del desempeño en la organización”. Estos principios de gestión de la calidad son los siguientes.

- Organización enfocada al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- Enfoque a los procesos: Un resultado deseado se alcanza eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- Sistema enfocado hacia la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- Mejoramiento continuo: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

## **“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

- Toma de decisiones basada en hechos: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- Relación mutuamente benéfica con proveedores: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Si sólo uno de estos principios no se tomara en cuenta en la gestión de la calidad en la organización, esta tendría una serie de tropiezos los cuales se verían reflejados en la dos conformidad de sus clientes y en los estados financieros” (García P et al., 2003, pág. 21-22).

### **1.2.9 Indicadores de Gestión de Procesos**

Se establecen indicadores para medir la eficiencia de la interrelación de los procesos, Llanes Font et al. (2014) menciona que: “Suelen identificarse indicadores para medir la eficacia del proceso y generalmente no se incorporan sistemas de medición de su eficiencia y flexibilidad”(p.256), de la misma manera

La importancia de considerar indicadores de desempeño dentro de un único marco de observación o referencia, de tal forma que permita el análisis desde una panorámica holista de la gestión, la identificación de logros, la medición de la evolución y que sirva para ajustar el mapa de ruta en las empresas con relación a su sostenibilidad (Hurtado Jaramillo, Arimany-Serrat, Ferràs Hernández, & Mejide, 2016, pág. 171).

Los indicadores según Hurtado Jaramillo et al., (2016) menciona que: “La integración de todos los indicadores de desempeño facilita la movilización de esfuerzos a través de la canalización de intereses, relaciones, competencias y conocimientos específicos”(p.189), por otro lado García P et al. (2003) debe evaluarse también la calidad del proceso en fondo y forma, sincronización para la entrega de un resultado medible y su capacidad de mejora.

Según Varela Izquierdo, Pérez de Armas, & Peñate Santana (2007) menciona que:

Los indicadores de desempeño en las empresas generalmente están asociados a tres variables: costo, tiempo y calidad y se pueden clasificar en dos tipos de indicadores: los del negocio los relativos al proceso.

Ejemplos de indicadores de negocios son rentabilidad del capital (utilidad sobre activos), porción del mercado, lealtad del cliente medido a través su satisfacción, productividad medida en ventas por empleado y la exportación como porcentaje de las ventas, entre otros

## **“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

Ejemplos de los indicadores de los procesos son el costos (productividad en cada función (transacciones por persona), rotación de inventario); la calidad precisión (tasa de trabajo, tasa de rechazo y tasa de defectos)); y el tiempo (velocidad de respuesta (ciclo de tiempo de producción))(Varela Izquierdo et al., 2007, pág.11).

Según Ferrer & Gamboa C. (2004), mencionan que: “Los indicadores financieros son complementa- dos con algunos de carácter no financiero, así como comentarios adicionales para la toma de decisiones” (p.6)

Para un mejor control de los indicadores surgen:

Los sistemas de control surgen como herra- mientas para suministrar información que permita hacer frente a las exigencias del entorno y a la presión competitiva mundial, las cuales convierten en inoperante al modelo tradicional de gestión y lo obligan a evolucionar para dar respuesta a los cambios en la producción, el mercado, la tecnología (Ferrer & Gamboa C., 2004, pág.2)

Y de la misma manera en su texto Ferrer & Gamboa C. (2004) sostiene que “los indicadores permiten una recolocación sistema de la información, los cuales se visualizan en el tiempo según el sistema de gestión por procesos y sus herramientas implementadas” (p.9)

### **1.2.10 KPI**

Los KPI o indicadores claves de desempeño son:

**“vehículos de comunicación”** que permiten involucrar a todos los públicos de la empresa en la realización de los objetivos estratégicos de la misma. Con ellos se podrá medir el nivel de satisfacción del cliente, valorar el compromiso de los empleados, la calidad de la gestión de la empresa etc.

Estos indicadores nos reflejan de forma muy sencilla el comportamiento futuro sobre la evolución de nuestra empresa además de ayudar a analizar cómo van a ir evolucionando nuestras ventas en el futuro y mostrarnos el camino adecuado para ir logrando nuestros objetivos.

Conociendo los KPIs fundamentales en nuestra empresa pondremos en marcha acciones de mejora que posibiliten un incremento en las ventas y una mejor motivación de nuestros equipos (ENAE BUSSINESS SCHOOL, 2015, párr. 2).

Según Hurtado Jaramillo et al. (2016) sostiene que “las características de un indicador de desempeño debe ser específico, medible, alcanzable, relevante, temporales, consistentes y

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

correctos. Estos pueden ser mapeados en un cuadro de mando BSC que permite definir, medir, mantener y tomar decisiones en tiempo real con datos de la organización que permiten la correcta viabilizarían de la sostenibilidad.

Se detallan a continuación algunos indicadores clave los cuales deben ser adaptados a cada realidad de las organizaciones” (p.40)

**Tabla 8: Indicadores Claves**

Ingresos y costes	Ventas totales, ventas por servicios o productos, coste de adquisición de cliente externo inversión total en mercadeo
Fidelización de clientes	Rentabilidad por cliente, tasa de retención clientes, satisfacción del cliente, cantidad de clientes fidelizados.
Marketing digital	Visitas a la web oficial, tiempo de permanencia, clics por segundo, costos por lead, tasa de conversión, índice de visitas de tráfico orgánico, campañas de emailing.
Competitividad y branding	Cuota de mercado, índice de crecimiento del mercado, grado de penetración en el mercado, valor de marca.
Económicos	Ingresos, gastos, beneficios, rentabilidad, costes previstos y costes reales
De producción	Tiempo de producción, material utilizado, eficiencia del proceso, cantidad producida
De calidad	Porcentaje de errores, nivel de calidad, índice de fallos de los equipos, interrupciones forzadas.
De logística	Rotación, número de pedidos, roturas de stock, tiempo medio de entrega
Servicio	Índice de respuesta de llamadas, pedidos sin atender, devoluciones
De cliente	Satisfacción, número de reclamos, número de clientes nuevos, cuota de mercado

Fuente: (Espinoza, 2016)

En la definición de indicadores se debe tomar en cuenta que está compuesta por:

- **Definición:** se debe definir correctamente el alcance de lo que se va a medir
- **Forma de calcularlo / ratio:** La construcción de la fórmula o ecuación que se usará para obtener la data a procesar
- **Unidades:** se debe especificar en qué unidades de medición se tomará y generará la data
- **Periodicidad:** son los periodos de medición

**Proceso:** son las actividades y en que etapas del proceso se van a implementar los indicadores.

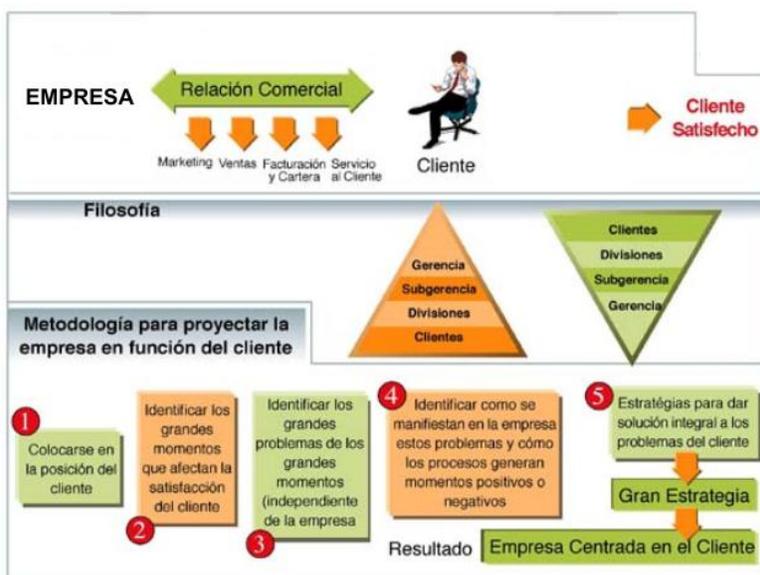
(Bernal, 2012, párr. 5)

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**1.2.11 Servicio al Cliente**

Al hablar de cultura de servicio, se debe reflejar al interior y exterior de la organización, elementos como: comunicación asertiva, respeto a la persona y a la diferencia, transparencia en el actuar, es decir, ambiente sano de trabajo. Sin embargo, algunas organizaciones tienen estructura de servicio y no cultura de servicio, ya que se quedan en la superficialidad de una buena atención, y no se trasciende a la vivencia y al placer de servir (Restrepo, Elias, Ferro, Stella, & Mejía, 2006, pág.289).

**Ilustración 4: Servicio al Cliente**



**Fuente:** (Restrepo et al., 2006)

Antes de definir servicio, hay que tener claro que éste no se pueden estandarizar ya que las expectativas del cliente son diferentes dependiendo de su cultura, creencias y necesidades, sin embargo, las apariencias indican que todos requieren el mismo servicio. En la actualidad el servicio está enmarcado en atraer, conquistar y mantener la fidelidad del usuario, resultado de la gestión administrativa de las relaciones con el cliente donde se satisfagan las necesidades. La prestación del servicio requiere de recursos materiales, técnicos, financieros y lo más importante de todo el ser humano, quien pone su alma en el servir (Restrepo et al., 2006, pág.289).

# **“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

## **1.2.12 Características de los servicios**

Caracterizar objetiva y correctamente el servicio nos permitirá desarrollarlo y mantenerlo en el tiempo, ya que se lo puedo concebir como un todo de cara al cliente, relacionando estrechamente la estrategia y el cliente, la características del servicio concibe al cliente como el centro exclusivo y dependiente del modelo, que a través de una estrategia y comprometimiento en todas sus fases y actores busca cumplir la oferta de servicio; además las herramientas para prestación del servicio son particularmente necesarias que por medio de reglas y políticas se puede modificar y mantener el comportamiento de los clientes y personal de la organización.

El servicio consiste en un proceso o conjunto de acciones que generalmente rodea el momento de la compra, por esa razón son bienes intangibles que se consumen al momento de su producción (Restrepo et al., 2006, pág.383).

La estrategia de servicio, la cual se refiere a la necesidad de establecer medidas que permitan unificar todos los niveles, para canalizarlos procesos de la empresa hacia la satisfacción de las exigencias y requerimientos de los clientes. Seguidamente, como su segundo eslabón, se mencionan los empleados que sirven de enlace con el público, quienes deben ser sensibilizados para asumir el compromiso de enfocarse en el cliente y su satisfacción. El último componente es constituido por los sistemas amigables para el cliente, los cuales deben diseñarse observando sus intereses, gustos y preferencias, por encima del interés de la empresa (García, 2016, pág. 383)

## **1.2.13 Proceso del Servicio**

La cultura de servicio influye en la optimización del servicio al cliente, si el servicio que recibe corresponde a sus expectativas, si representa un valor para el mismo haciéndolo sentir considerado. Para esto, fue necesario repasar nociones sobre el servicio, sus características, servicio al cliente, cultura organizacional y cultura de servicio al cliente, en base a la revisión, estudio y análisis de las fuentes bibliográficas (García, 2016, pág. 382).

Moreno (2009) en su texto menciona: “El servicio al cliente es parte de la cultura de la organización, es como un valor y una característica primordial que logra que el cliente siempre se sienta acogido, respetado y escuchado por cualquier miembro de la organización.” (p.393).

Según García (2016) sostiene que “dentro del enfoque en la implementación de una cultura de servicio se deben visualizar dos aristas principales, la primera se basa en desarrollar un modelo de servicio al cliente tomando en cuenta a los actores principales que brindan el servicio y los clientes internos y externos de una organización” (p.7).

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

Para enfocar el estilo gerencial hacia la cultura del servicio, se requiere identificar en la organización las áreas críticas de éxito que le apunten a satisfacer un cliente, esa relación comercial está dada principalmente por: marketing, ventas, facturación y cartera y servicio al cliente (Restrepo et al., 2006, pág.290).

**1.2.13 Calidad del Servicio**

De acuerdo a Nevado Batalla Moreno (2003) menciona que: “el concepto de calidad de los servicios nos lleva, en primer lugar, a considerar que la importancia de la organización pública presta-taria de servicios se trate como responsable de orientar su actividad hacia la satisfacción”(p.22) y de la misma manera Nevado Batalla Moreno (2003) también comenta: “la calidad en sí misma no es realmente un fin, es un medio para asegurar la propia credibilidad del sistema, su completa y correcta legitimación” (p.22).

Una mínima prueba de lo que queremos decir la podemos obtener del inevitable nexo entre el principio de eficacia y la calidad de la prestación, entendiendo por eficacia, tal y como hemos afirmado en otras ocasiones,10 los objetivos alcanzados en tendiendo que ese grado de consecución ha de ser óptimo(Nevado Batalla Moreno, 2003, pág. 24).

**1.2.14 Modelos de Medición del Servicio**

Se pueden destacar los siguientes modelos de medición del servicio:

**Tabla 9: Modelos de Medición del Servicio**

<i>Escuela nórdica</i>	La También conocido como el modelo de la imagen relaciona la calidad con la imagen corporativa, es decir que la percepción de calidad por lo clientes es parte de la calidad técnica, funcional y ambas vs la imagen corporativa siendo la última como elemento esencial para medir la calidad.(Duque Oliva, 2014)
<i>Escuela americana o SERVQUAL</i>	Este modelo mide las expectativas de los clientes y la apreciación del servicio por parte del cliente. Este modelo de medición nos permite evaluar los aspectos cuantitativos y cualitativos del cliente, así como también los factores impredecibles e incontrolables. El modelo permite obtener información detallada sobre los opiniones del cliente sobre el servicio entregado, mejora de factores, expectativa y percepción de los clientes (Matsumoto Nishizawa, 2014).
<i>Modelo SERVPERF</i>	Este modelo se basa en la información obtenida del servicio sin tomar en cuenta las expectativas del cliente. (Ibarra Morales & Casas Medina, 2015). Este modelo está basado en las cinco dimensiones de la calidad de servicio como son responsabilidad, confiabilidad, seguridad, empatía y elementos tangibles se enfatiza las percepciones sobre el desempeño, haciendo de lado la medición de las expectativas(Cevallos Ampuero, 2011)
<i>El modelo de Desempeño Evaluado, PE</i>	Este modelo mide la evaluación de desempeño es el procesos su rendimiento global del personal a ser evaluado tomando en cuenta que no todo el personal tiene los skills adecuados para poder ejecutar cualquier tipo de actividades, más bien según la especialización que posea cada uno (Capuano, 2004)

**Elaborado por: María Eugenia Vivanco Vergara**

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

Para la presente investigación se realiza un análisis a fondo del modelo SERVQUAL ya que este permite tener un seguimiento en su medición tanto cualitativo como cuantitativo. Además, evalúa el servicio en diferentes aspectos como son la calidad en virtud de la percepción y expectativas del cliente frente al servicio que recibe.

Este método consta de elementos y dimensiones para poder evaluarlo, las cuales son:

**Tabla 10: Elementos y Dimensiones del Modelo SERVQUAL**

<b>Elementos</b>	
Comunicación boca-oído	Hace referencia a experiencias, recomendaciones y percepciones de otros clientes o usuarios.
Necesidades personales	Qué servicio es el que verdaderamente necesita el cliente
Experiencias anteriores	Las expectativas de los clientes dependen de sus experiencias previas al servicio. Así, se espera más de aquello de lo que se ha recibido un elevado nivel y menos de lo que se ha recibido un nivel bajo
Comunicación externa	Son señales ofrecidas por las empresas sobre los servicios que ofrecen, como puede ser, entre otras, la publicidad o el propio precio del servicio.
<b>Dimensiones</b>	
Fiabilidad	skill de ejecución de brindar el servicio
Sensibilidad	disposición de ayudar a los usuarios para la entrega de servicio rápido y adecuado
Seguridad	inspiración de credibilidad y confianza en los clientes en la entrega del servicio en base al conocimiento y atención de los empleados
Empatía	es el nivel de atención personalizada e individualizada
Elementos tangibles	se refiere a la apariencia física, instalaciones en infraestructura, hardware, materiales y personal

**Fuente:** (ZEITHAML, BITNER y GREMLER, 2009)

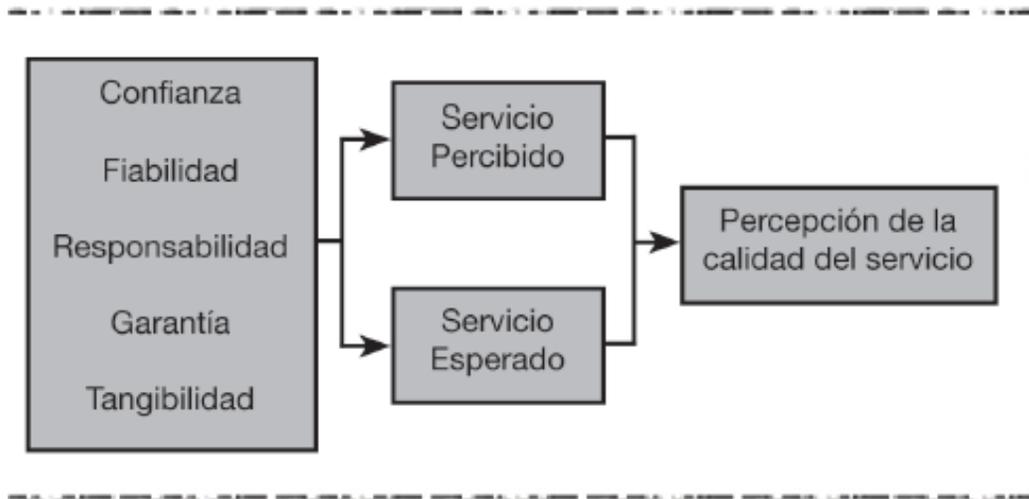
**Elaborado por:** María Eugenia Vivanco Vergara

Según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) mencionan que “la calidad de servicio se presenta como el grado de ajuste entre las expectativas de servicio (lo que el cliente desea o espera del

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

servicio) y la percepción final del resultado del servicio por el cliente” (p.30). Por lo cual en la calidad del servicio intervienen dos factores relevantes: expectativas y percepciones del cliente

**Ilustración 5:** Marco Conceptual del modelo SERVQUAL



**Fuente:** Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988). Zeithaml y Parasuraman (2004) citado por Duque Oliva (2005)

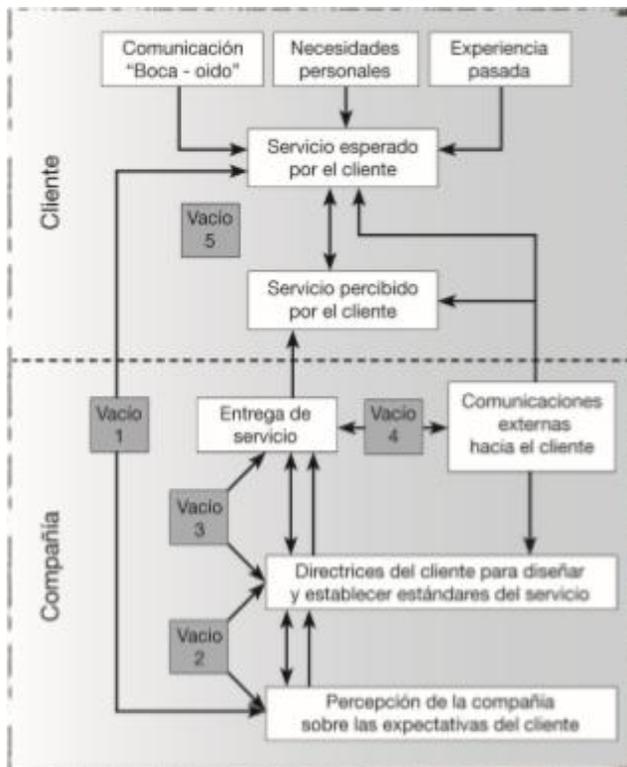
En la figura se puede analizar cómo las cinco dimensiones que se enfocan en los elementos cuantitativos del servicio, estos tienen un impacto directo en el servicio esperado y el servicio recibido para poder evaluar la calidad percibida sobre el servicio, además menciona cuatro elementos que influyen solo en el servicio esperado ya que este engloba la percepción, es decir la parte cualitativa del servicio.

Según Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Zeithaml y Parasuraman (2004) sostiene que el modelo SERVQUAL plantea hallazgos de errores o gaps en los procesos los cuales influyen en la percepción del cliente final, mediante el análisis de los gaps se puede identificar los aspectos a mejorar de la calidad percibida en las organizaciones.

Se puede definir a estos gaps de la siguiente manera:

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**Ilustración 6 :Modelo SERVQUAL**



**Fuente:** Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988). Zeithaml y Parasuraman (2004) citado por Duque Oliva (2005)

El grafico muestra los tipos de gaps, los cuales se desarrollan de la siguiente manera:

**Tabla 11:Gap de Modelo SERVQUAL**

Gap 1	Diferencia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.
Gap 2	Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.
Gap 3	Diferencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio
Gap 4	Diferencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.
Gap 5	Diferencia entre las expectativas del consumidor sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene del servicio

**Elaborado por:** María Eugenia Vivanco Vergara

**Fuente:** (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985)

Al poder analizar cada gap se puede definir que el número 5 es el resultado de las variaciones de los Gaps 1 a 4.

## **“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

El análisis financiero es parte fundamental de la presente investigación, por medio de este se desarrollará una medición de la rentabilidad de la entidad objeto de estudio a continuación se presenta la base teórica para poder desarrollar lo antes mencionado.

### **1.2.15 Balance General**

El balance general es un esquema donde se muestra la situación financiera de una empresa mediante lo que posee la empresa con sus activos, lo que adeuda la empresa con sus pasivos y el capital que posee la empresa con su patrimonio; mediante estos elementos se puede identificar cómo los recursos de la empresa están siendo utilizados, adicional podemos decir que:

El balance general presenta los activos, los pasivos y el capital contable de la entidad en una fecha específica, generalmente el final de un mes, un trimestre o un año. El balance general es como una fotografía de la entidad. Por tal razón, también se denomina estado de posición financiera. (Charles T. Horngren, Walter Harrison Jr., & M. Suzanne Oliver, 2010, pág. 67)

### **1.2.16 Estado de Resultados**

El estado de resultados presenta un resumen de los ingresos y gastos de una entidad durante cierto periodo, como un mes, un trimestre o un año. El estado de resultados, también denominado estado de ganancias o estado de operaciones, es como un video: una película en movimiento acerca de las operaciones realizadas durante ese periodo. El estado de resultados mantiene uno de los elementos de información más importantes acerca de una empresa:

- La utilidad neta (ingresos totales mayores que gastos totales) o
- La pérdida neta (gastos totales mayores que ingresos totales) (Charles T. Horngren, Walter Harrison Jr., & M. Suzanne Oliver, 2010, pág. 34)

### **1.2.16 Estado de Evolución del Patrimonio**

El estado de evolución del patrimonio muestra el aumento o disminución de las cuentas patrimoniales incluido el movimiento del capital de la empresa mostrando así los movimientos de dichas cuentas.

Se denomina estado de evolución del patrimonio, estado de cambios patrimoniales o estado de variaciones patrimoniales al estado financiero básico que, en forma resumida de acuerdo

## **“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

con normas de contabilidad y disposiciones legales, proporciona información en términos de unidades monetarias referida a los cambios suscitados en el patrimonio de una empresa por un determinado tiempo de trabajo. (Solo Contabilidad, s.f.)

### **1.2.17 Flujo de Efectivo**

El estado del flujo de efectivo presenta el efectivo que ingresa a la empresa (entradas de efectivo) y el efectivo que sale de la misma (pagos de efectivo) durante un periodo. Las actividades de negocios dan como resultado un flujo de entrada neto de efectivo o un flujo de salida neto de efectivo. El estado del flujo de efectivo informa el incremento o el decremento netos en efectivo durante un periodo y el saldo de efectivo final. (Charles T. Horngren, Walter Harrison Jr., & M. Suzanne Oliver, 2010, pág. 78)

De lo expuesto en el párrafo anterior se puede rescatar que el estado de flujo de efectivo muestra tres actividades: operación, inversión y financiamiento y los movimientos de efectivo que impactan en estas tres actividades de la empresa, con un análisis adecuado se puede determinar cómo la empresa ha manejado su liquidez en el periodo y eficiente está siendo su operación para poder generar rentabilidad.

### **1.2.18 Estado de Costos de Producción**

Es el estado financiero que muestra la integración y cuantificación de la materia prima, mano de obra y gastos indirectos que nos ayuda a valorar la producción terminada y transformada para conocer el costo de su fabricación. (MailxMail.com, s.f., pág. 65)

### **1.2.19 Análisis de Estados Financieros**

El análisis financiero es un examen de los estados financieros para poder determinar la eficiencia del manejo de los recursos para la toma de decisiones adecuadas y oportunas sobre la operación que impacta en los resultados de una empresa

Según Hector, 2004 menciona que “El análisis financiero es un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los Estados Financieros y los datos operacionales de un negocio”. (pág. 33)

# “ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”

El análisis financiero es un proceso mediante el cual se descompone la realidad empresarial (el todo) con el fin de conocer en detalle cada uno de los elementos principales. El estudio de las partes

Se puede determinar dos tipos de análisis en los cuales podemos mencionar:

## 1.2.20 Análisis Horizontal

Es una técnica de análisis financiero que consiste en estudiar el comportamiento a través del tiempo de los principales rubros de los estados financieros. Es un análisis dinámico. Involucra mínimo dos estados financieros iguales de dos o más periodos. (Hector, 2004, pág. 184)

## 1.2.21 Análisis Vertical

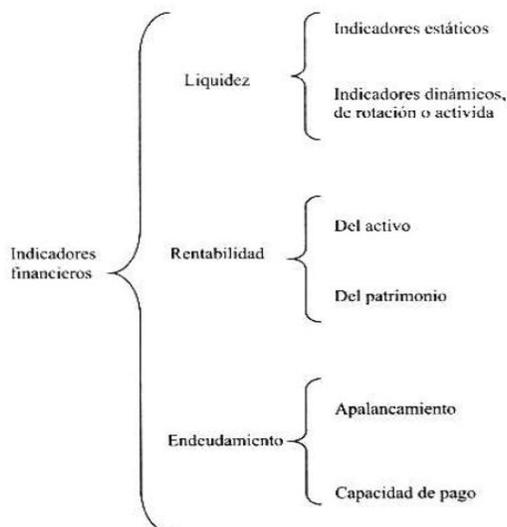
Es una técnica de análisis financiero que consiste en estudiar detalladamente la composición de los principales elementos de un estado financiero en un periodo de tiempo. Es un análisis estático. No considera los cambios en las cuentas a través del tiempo. (Hector, 2004, pág. 184)

## 1.2.22 Indicadores o Razones Financieras

Según Garcia Correa, 2015 dice que “los indicadores financieros se calculan para concluir sobre los denominados “signos vitales de la salud financiera de la empresa”, es decir, sobre la liquidez, la rentabilidad y el endeudamiento”. (pág. 66)

Se pueden clasificar de la siguiente manera:

**Ilustración 7:  
Financieros**



**Indicadores**

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**Fuente : (Garcia Correa, 2015)**

### **1.3 Marco Referencial**

Las fuentes bibliográficas que se emplearán para llevar a cabo la presente investigación se señalan a continuación:

#### **Articulo**

**Tema: De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos**

**Universidad de Holguín. Holguín, Cuba**

**Mariluz Llanes-FontI, Cira Lidia Isaac-Godínez, Mayra Moreno-Pino, Gelmar García-Vidal**

**2014**

Resumen: La integración de procesos permite el re conceptualización de la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos, tomando en cuenta que los sistemas que forma parte son estándar y normalizados. Para esto, la metodología de trabajo se basa en el análisis y síntesis de conceptos de literatura con enfoque y especializada a este tema, donde se toma en cuenta características de la gestión integrada por procesos y construcción de flujos para presentar las interacciones y agujeros negros en el flujo. Se concluye que este enfoque de gestión integrado por procesos analiza y permite gestionar requisitos unificados a implementar y luego la identificación de interacciones y agujeros negros.

#### **Articulo**

**Tema: La Gestión de la Calidad en los Servicios**

**Instituto Tecnológico de Aguascalientes**

**Lara Lopez, J. Refugio**

**2002**

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

Resumen: Existe un auge en el concepto de dar un servicio como sector, los cambios geográficos han sido un factor determinante, así como los sociales, políticos y económicos. El artículo resalta la gestión de la calidad en el sector que entrega servicios, así como un análisis de los factores determinantes que forman parte de la entrega del servicio y su naturaleza. La medición de la gestión de la calidad es imprescindible en las empresas que generan servicios ya que les permiten tomar decisiones en tiempo real y a largo plazo

### **Artículo**

**Tema: La Gestión por Procesos, una Herramienta para lograr la Supervivencia de las Pymes**

**Universidad de Santander**

**Sánchez Ruiz, Lidia; Blanco Rojo, Beatriz; Pérez Labajos, Carlos Ángel; Serrano Bedia, Ana María**

**s.f**

Resumen: El alto potencial de cada empresa y el nivel de competitividad dentro de un mismo sector obliga a cada organización a reinventarse y redefinir su estrategia con el objetivo de mantenerse en el tiempo, en el mercado y económicamente hablando. Para existen innumerables herramientas para este fin, la gestión por procesos exige una nueva filosofía de gestión empresarial que genera extensos beneficios a la organización, y a su vez ventaja competitiva. La implementación de este tipo de herramientas es el objetivo de este estudio y el impacto en el sector de las PYMES

### **1.4 Marco Legal**

Ley de transporte art 126,127,128 correspondiente a

#### **1.4.1 Reglamento a Ley De Transporte Terrestre (Registros Oficiales 375 y 127, 2012)**

**Art. 126.-** Los certificados y los títulos de conductor no profesional y profesional, respectivamente, otorgados por las Escuelas de Conducción, Institutos Técnicos de Educación Superior, Universidades y Escuelas Politécnicas, autorizados por el Directorio de la Agencia Nacional de Tránsito, incluido el SECAP y FEDESOMECE, constituyen requisito único e indispensable para otorgar las respectivas licencias de conducir a través de las Unidades

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

Administrativas correspondientes. Las mencionadas instituciones, para los efectos de la Ley y este Reglamento, se regirán bajo los parámetros establecidos en los reglamentos que expida la ANT.

**Art. 127.-** Únicamente la Agencia Nacional de Tránsito y sus Unidades Administrativas podrán emitir licencias y permisos de conducir.

**1.4.2 Ley Orgánica de Transporte (Registro Oficial Suplemento 398, 2016)**

**Art. 4.-** Es obligación del Estado garantizar el derecho de las personas a ser educadas y capacitadas en materia de tránsito y seguridad vial, en su propia lengua y ámbito cultural. Para el efecto, el Ministerio del Sector de la Educación en coordinación con la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, desarrollarán los programas educativos en temas relacionados con la prevención y seguridad vial, principios, disposiciones y normas fundamentales que regulan el tránsito, su señalización considerando la realidad lingüística de las comunidades, pueblos y nacionalidades, el uso de las vías públicas, de los medios de transporte LEY ORGANICA DE TRANSPORTE TERRESTRE TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL - Página 2 eSilec Profesional - [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec) terrestre y dispondrán su implementación obligatoria en todos los establecimientos de educación, públicos y privados del país.

**Art. 5.-** El Estado, a través de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, controlará y exigirá la capacitación integral, permanente, la formación y tecnificación a conductoras y conductores profesionales y no profesionales y el estricto cumplimiento del aseguramiento social.

**1.4.3 Ley Orgánica De Transporte Terrestre Transito Y Seguridad Vial**

**Permisos de capacitación (Registro Oficial Suplemento 398, 2016)**

**Art. 92.-** La licencia constituye el título habilitante para conducir vehículos a motor, maquinaria agrícola, equipo caminero o pesado. El documento lo entregará la Agencia Nacional de Regulación y Control. La capacitación y formación estará a cargo de las Escuelas de Conducción, Institutos Técnicos de Educación Superior, Escuelas Politécnicas Nacionales y Universidades autorizadas en el país por el Organismo Nacional Coordinador del Sistema de Educación Superior a través de convenios celebrados con la Agencia Nacional de Regulación y Control de

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. Para el caso de los choferes profesionales los listados de los alumnos de los centros de capacitación deberán remitirse a la Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial máximo treinta días después de iniciado el ciclo académico, la Agencia Nacional verificará la continuidad y asistencia permanente de los aspirantes, solamente los que concluyan y aprueben el curso podrán obtener la licencia de conducir

**Art. 188.-** La formación, capacitación y entrenamiento de los aspirantes a conductores profesionales estará a cargo de las Escuelas de Conducción Profesional, Sindicatos de Conductores Profesionales, Institutos Técnicos de Educación Superior, Universidades y Escuelas Politécnicas autorizados por el Directorio de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial; la formación, capacitación y entrenamiento de los aspirantes a conductores no profesionales estará a cargo del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) y las escuelas debidamente autorizadas por el Directorio de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. Todas las escuelas serán supervisadas por el Director Ejecutivo de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, en forma directa o a través de las unidades administrativas provinciales. Las escuelas de conductores profesionales y no profesionales, para su funcionamiento, deberán observar y cumplir con los requisitos que para el efecto se establezcan en el reglamento específico. Las escuelas de conductores a las que se refiere el presente artículo realizarán obligatoriamente, al menos una vez al año, actividades y programas de educación y seguridad vial, en beneficio de la comunidad de su respectivo domicilio, acciones que serán reportadas a la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. Se faculta a FEDESOME, Escuelas de Conducción de Chóferes Profesionales, Escuelas e Institutos de Educación Superior, Universidades y Escuelas Politécnicas, al Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) y Sindicatos, debidamente autorizados por la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, para que sean los entes encargados de la formación, capacitación, perfeccionamiento y titulación de operadores de maquinaria agrícola y equipo caminero.

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**Art. 190.-** El Directorio de la Comisión Nacional dictará las normas de funcionamiento y control de las escuelas de formación, capacitación y entrenamiento de capacitadores e instructores en conducción, tránsito y seguridad vial; profesores; y, auditores viales conforme a la normativa que se expida para el efecto. De igual manera dictará las normas de funcionamiento y control de la Escuela de Conductores Andinos, conforme a la normativa nacional, y andina vigente.

**1.4.4 Reglamento de Escuelas de Capacitación para Conductores Profesionales** (Agencia Nacional de Transito, 2015)

**Art. 4.-** Se denominará Escuelas de Capacitación para Conductores Profesionales - ECCP, a Los Sindicatos de Conductores Profesionales; a los Institutos Técnicos de Educación Superior; Universidades y Escuelas Politécnicas debidamente autorizados por la Secretaría Nacional de Educación Superior - SENESCYT; a la Federación Ecuatoriana de Operadores y Mecánicos de Equipos Camilleros - FEDESOMECA; y, al Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional - SECAP, debidamente autorizados por la ANT, que se encuentren habilitados en el país para la capacitación y formación de conductores profesionales.

Las Escuelas de Capacitación para Conductores Profesionales - ECCP, debidamente autorizadas por la ANT, son establecimientos técnico - educativos destinados a formar y capacitar a los conductores profesionales para obtener licencias de uno o varios de los siguientes tipos: AI, CI, C, DI, D, El, E; y, G, conforme las disposiciones contenidas en la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y su Reglamento aplicativo, a las que los alumnos accederán previo un riguroso proceso de aprendizaje teórico y práctico, con el fin de garantizar la conducción responsable del respectivo vehículo para cuyo manejo se ha habilitado.

La capacitación a los conductores profesionales se efectuará en base a un diseño curricular por competencias laborales, debidamente aprobado y autorizado por la Dirección Ejecutiva de la Agencia Nacional de Transito

**Art. 8.-** Una vez que el Representante Legal de la Escuela pre aprobada haya dado cumplimiento con los requisitos mínimos dentro del plazo otorgado en la Resolución de Pre Aprobación, la ANT realizará la inspección de verificación en un término máximo de 60 días, de lo cual emitirá un informe específica en el que se determinará el estricto cumplimiento de lo siguiente:

a) AREA ADMINISTRATIVA:

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

En las que se encontrarán los siguientes departamentos: Recepción, Inspección, Dirección, Sala de profesores, Sala de espera, Archivo, Departamento Contables y, Secretaría General.

**Art. 17.-** Las Escuelas de Capacitación para Conductores Profesionales - ECCP, deberán requerir dentro del período de matriculación a los alumnos los siguientes documentos:

1. Copia a color de la cédula de ciudadanía;
2. Certificado de grupo y tipo sanguíneo;
3. Comprobante de pago de derechos de matrícula otorgado por la Institución
4. Originales de las pruebas psicológicas, psicosenométricas y médicas
5. Dos fotografías tamaño carné a color
6. Demás establecidos en la LOTTTSV, su Reglamento de Aplicación y disposiciones pertinentes.

**Art. 19.-** La ANT por intermedio de la Dirección de Títulos Habilitantes generará un registro único de alumnos matriculados, posterior a lo cual autorizará a la Dirección Provincial de la ANT correspondiente la venta de los permisos de aprendizaje según se detalle en la Nómina presentada por la ECCP.

**Art. 20.-** Las Direcciones Provinciales de la ANT correspondientes, con la presentación del comprobante de depósito bancario por la cantidad de permisos de aprendizaje autorizados, procederá con la emisión y entrega de las especies valoradas de permisos de aprendizaje con la identificación del estudiante y la firma de responsabilidad del Director Provincial de la ANT en un término no mayor 10 días.

**Art. 51.-** Se consideran alumnos de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales - ECCP, a los aspirantes a obtener el título de conductor. Previa la matriculación en los cursos de capacitación, el alumno deberá cumplir con los requisitos constantes en el presente reglamento

**Art. 52.-** Los aspirantes a obtener el título de conductor profesional deberán someterse a las pruebas psicológicas y psicosenométricas en la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales - ECCP y médicas en un centro de salud legalmente autorizado, con el objeto de determinar si reúnen los requisitos que les permitan alcanzar un nivel psíquico, sensorial y físico de idoneidad para la conducción, previa su matriculación.

Una vez aprobados los exámenes antes referidos, para ser admitidos y extenderles su matrícula como alumnos, deberán cumplir los requisitos establecidos en el presente Reglamento

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU  
INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL  
SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**2 DIAGNOSTICO**

**2.1 Ambiente externo**

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la Escuela de Capacitación de Conductores Profesionales de Pichincha se encuentra ubicada en el siguiente sector económico del país:

P	ENSEÑANZA
P8522	ENSEÑANZA DE FORMACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL
P8522.02	Escuelas de conducir para chóferes profesionales: de camiones, buses, etcétera

**2.1.1 Macro entorno (PEST):**

El Macro entorno son todos los elementos externos que afectan a la empresa, se realizó un análisis PEST el cual evalúa los factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

**Tabla 12: Análisis de los Factores Económicos**

<b>FACTORES ECONÓMICOS</b>			
<b>VARIABLE</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>Oportunidad/Amenaza</b>	<b>VALORACIÓN (Oportunidad 1-2; Amenaza 3 - 4)</b>
<b>PIB</b>	Según el BCE dice que las proyecciones para el 2018 son favorables ya que se prevé un aumento del PIB en un 0,7% ;debido a factores como el crecimiento de las exportaciones no tradicionales, como resultado del acuerdo con la Unión Europea, para los siguientes años se proyecta también un crecimiento de la economía en su conjunto de 1,60% para 2018. (Ecuador, s.f.)	<b>Oportunidad</b>	2

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

<b>Inflación</b>	Según el BCE dice que la inflación en el sector de la educación es de 5,09 del total de -0,14 de inflación anual a febrero del 2018, lo cual nos dice que el índice de precios en el sector de educación está aumentando frente al total de precios de los demás sectores. (Ecuador, s.f.)	<b>Oportunidad</b>	2
<b>Tasa de Interés Activa</b>	Según el BCE, “la tasa de interés activa hasta marzo del 2018 se ubica hasta un 8,11%, lo cual constituye una oportunidad en caso de que las personas requiera de financiamiento a través de créditos bancarios, al tener un interés relativamente bajo”. Fuente: (Ecuador, s.f.)	<b>Oportunidad</b>	2

**Elaborado por:** María Eugenia Vivanco

**Tabla 13: Análisis de los Factores Políticos, Legales**

<b>FACTORES POLITICOS, LEGALES</b>			
<b>VARIABLE</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>Oportunidad/Amenaza</b>	<b>VALORACIÓN (Oportunidad 1-2; Amenaza 3 - 4)</b>
<b>Reformas a la Ley de transito</b>	En los últimos años las diferentes reformas a la ley de tránsito han permitido reactivar a las escuelas de conducción. Para las instituciones que capacitan a los conductores que optan por la licencia profesional la necesidad de educar choferes profesionales se ve regida por el artículo 92 de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre y Seguridad Vial, que menciona que las licencias serán entregadas por la Agencia Nacional de Regulación y Control, pero que la capacitación estará a cargo de las escuelas de conducción y otros institutos. Por otro el seguimiento exhaustivo a la administración que actualmente se ejerce sobre las escuelas de conducción viabiliza el alto índice de sanciones sobre las instituciones ya que en muchos casos, los mismos no se encuentran con procesos y estándares definidos como centro de capacitación con actividades con fines de lucro	<b>Amenaza</b>	4
<b>Riesgo País</b>	El Riesgo País a Marzo del 2018 es de 545 este indicador muestra todo riesgo inherente y financiaciones del país ” (Diario Ambito Financiero, s.f.), lo cual nos quiere decir que nuestro país frente al mundo es poco favorable para la inversión interna.	<b>Amenaza</b>	3

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

<b>Participación Política</b>	La enseñanza y práctica de la conducción son trascendentes en la sociedad ya que los conductores pasan a formar parte de un gremio fundamental y con riesgo, por lo cual la participación política va en aumento por las exigencias sociales que presentan en la actualidad.	<b>Amenaza</b>	<b>3</b>
-------------------------------	--	----------------	----------

Elaborado por: María Eugenia Vivanco

**Tabla 14: Análisis de los Factores Social, Ambiental y Cultural**

<b>FACTORES SOCIAL, AMBIENTAL Y CULTURAL</b>			
<b>VARIABLE</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>Oportunidad/Amenaza</b>	<b>VALORACIÓN (Oportunidad 1-2; Amenaza 3 - 4)</b>
<b>Desempleo</b>	Según el INEC el desempleo en el Ecuador es de 4,6% , este indicador impacta de una manera crucial al sector de la enseñanza por la liquidez que las personas interesadas pueden tener sobre este.	<b>Amenazas</b>	<b>4</b>
<b>Accidentes de Transito</b>	Según la ANT Los accidentes de tránsito en Pichincha son del 32% (Ecuador, s.f.)	<b>Amenazas</b>	<b>4</b>

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**Tabla 15: Análisis de Factores Tecnológicos**

<b>FACTORES TECNOLOGICOS</b>			
<b>VARIABLE</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>Oportunidad/Amenaza</b>	<b>VALORACIÓN (Oportunidad 1-2; Amenaza 3 - 4)</b>
<b>Uso de Tics</b>	El uso de las Tecnologías de la información y la comunicación han permitido viabilizar la capacitación a potenciales estudiantes, ya que las herramientas permiten realizar exámenes Psicosensométrico, exámenes de aptitudes y de conocimiento frente a la materia de conducción específicamente.	<b>Oportunidad</b>	2
<b>Disponibilidad de equipamiento tecnológico</b>	El Hardware permite la correcta capacitación de los estudiantes a nivel de conocimientos con las herramientas necesarias y en la mayoría de escuelas que se dedican a esta actividad poseen la maquinaria respectiva para mantener en óptimas condiciones a los automotores donde se realizan las actividades prácticas.	<b>Oportunidad</b>	2

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

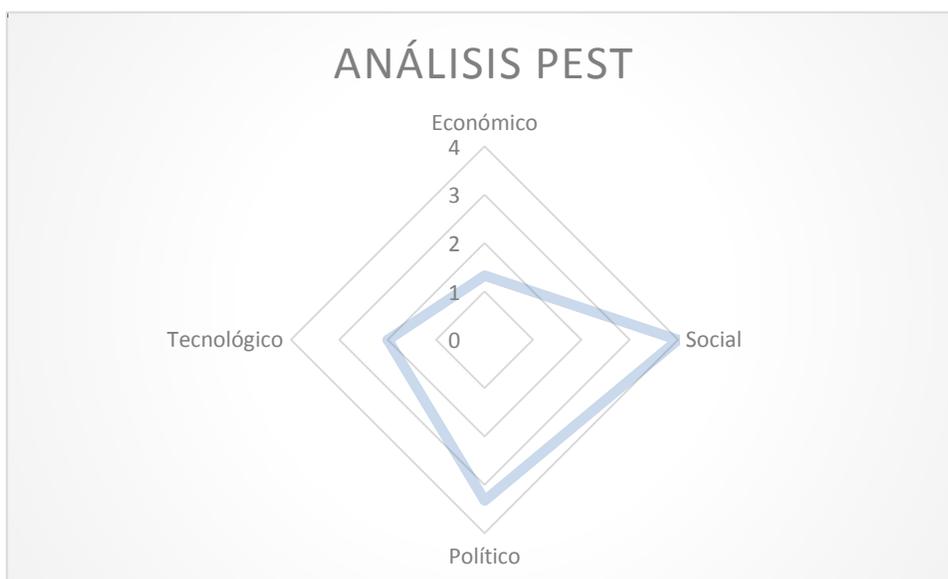
**Gráfico de Radar**

El macro entorno de la Escuela de Capacitación del Sindicato de Choferes Profesionales de Pichincha se lo realizo mediante un análisis PEST en el cual se evaluó aspectos económicos, social, político y tecnológico mediante una ponderación del 1 al 4 siendo 1 y 2 oportunidades ya que están más cerca de la empresa y 3 y 4 amenazas siendo los puntos más alejados de la empresa, se obtiene los siguientes resultados especificados en la Tabla 15.

**Tabla 16: Ponderación de Factores PEST**

<b>Factor</b>	<b>Económico</b>	<b>Social</b>	<b>Político</b>	<b>Tecnológico</b>
<b>Peso</b>	1,33	4	3,33	2

**Elaborada por:** María Eugenia Vivanco



**Ilustración 8: Gráfico de Radar Análisis PEST**

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**Elaborado por:** María Eugenia Vivanco

**Análisis:**

El mercado competitivo de las escuelas de conducción ha tenido un desarrollo considerable a nivel Político y Social ya que tienen un compromiso en la formación de conductores profesionales para bajar el índice de accidentes de tránsito el cual es 32% en la ciudad de Quito adicional el gremio del transporte ha formado parte integral del desarrollo económico en ciertos sectores de comercialización de productos y de servicios.

Por otro lado, este sector posee una competencia en incremento ya que existen una cantidad considerable de instituciones que ofrecen este tipo de servicio de capacitación esto da como resultado un mercado fraccionado, la parte tecnológica que forma parte del Core de negocio de las escuelas de conducción es de valor significativo con la inversión respectiva regulada por la ley.

**2.1.2 Micro entorno**

El Micro entorno o entorno competitivo muestra cómo está la empresa frente al mercado y los elementos que le afectan directamente. La metodología que se utilizó para realizar este análisis son las 5 fuerzas competitivas de Porter.

**Tabla 17: Análisis de la Competencia**

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE LA FUERZA, Oportunidad (1-2); Amenaza (3-4)				
		1	2	3	4	
Elaborado por: María Eugenia Vivanco	<b>Amenaza de nuevos competidores entrantes</b>					
	1	Inversión de capital en publicidad			3	
	2	Auditorias y Control externo consecutivo				4
	3	Diferenciación del Servicio			3	
	4	Canales de Servicio ( Sucursales )				4
	<b>Amenaza de productos sustitutos</b>					
	1	Disponibilidad de sustitutos	1			
	<b>Poder de negociación de los Proveedores</b>					
	1	Concentración de Proveedores	1			
	<b>Poder de negociación de los Clientes</b>					
	1	Concentración de Clientes			3	
	2	Volúmenes de Compra		2		
	3	Identificación de la Marca	1			
	4	Diferenciación		2		
	<b>Rivalidad entre los competidores</b>					
	1	Diversidad de Competidores			3	
2	Diferenciación del Servicio			3		
3	Aumento de Oferta				4	
4	Disminución de Demanda				4	

del micro entorno de la Escuela de Capacitación del Sindicato de Choferes Profesionales de Pichincha se lo realizó mediante una ponderación de factores competitivos de Porter en el cual se evaluó: amenaza de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre competidores existentes , productos sustitutos, poder de negociación de los clientes y poder de negociación de los proveedores estos aspectos se evaluaron mediante una ponderación del 1 al 4 siendo 1 y 2 oportunidades ya que están más cerca de la empresa, y, 3 y 4 amenazas siendo los puntos más alejados de la empresa, se obtiene los siguientes resultados especificados en la Tabla 17.

**Tabla 18: Ponderación de Factores Competitivos**

	AMENAZA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	PRODUCTOS SUSTITUTOS	PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES
<b>Evaluación Fuerzas de Porter</b>	3,5	3,5	1	2	1

**Elaborada por: María Eugenia Vivanco**

# “ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”

**Ilustración 9: Telaraña de Porter**



**Elaborada por:** María Eugenia Vivanco

## **Análisis**

La escuela de conducción ofrece un servicio de capacitación necesario dentro de la sociedad en su análisis de micro entorno se puede identificar que no posee productos sustitutos ya que está amparada bajo un requerimiento de la ley de tránsito. El poder de negociación de los clientes es bajo ya que el costo de del servicio es impuesto por la ANT, los puntos más altos de este análisis intervienen los competidores ya que al tener una demanda alta de clientes aumenta también la oferta. La entidad objeto de estudio cuenta con la fortaleza de la marca y el reconocimiento en la sociedad por su Know how.

## **2.2 Ambiente interno**

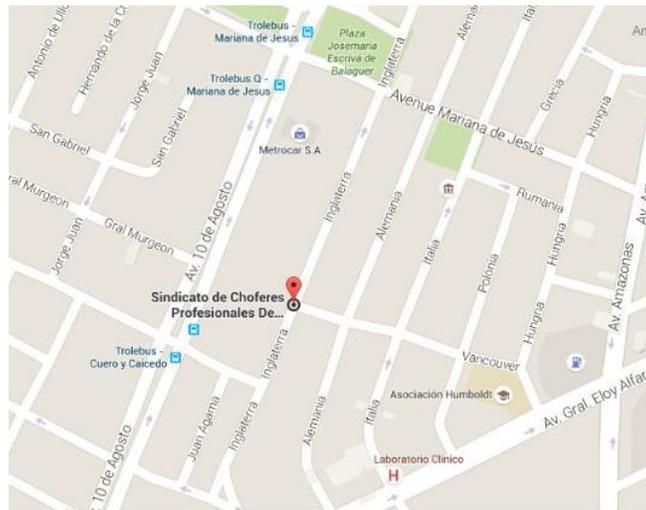
### **2.2.1 Quiénes somos**

La escuela de capacitación para conductores del Sindicato De Choferes Profesionales de Pichincha nace del Sindicato De Choferes Profesionales de Pichincha. Esta entidad posee más de un siglo de vida institucional la cual brinda el servicio de capacitación para obtener licencias de conducir de tipo profesional.

## “ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”

Su domicilio principal está ubicado en la ciudad de Quito, con la dirección Inglaterra 30-197 y Vancouver, entre Cuero y Caicedo y Mariana de Jesús

### Ilustración 10: Ubicación geográfica de la escuela de capacitación para conductores del Sindicato De Choferes Profesionales de Pichincha



Fuente: (Sindicato de Choferes Profesionales de Pichincha (S.CH.P.P.), 2016)

#### 2.2.2 Misión

La escuela de capacitación del sindicato de chóferes profesionales de pichincha, tiene bajo su responsabilidad la formación, capacitación y perfeccionamiento de conductores profesionales, con valores morales y cívicos, conocimientos teóricos y prácticos en áreas específicas de la profesión; así como, en asuntos sociales, legales y culturales, que brinden a la comunidad un servicio de excelencia en la transportación terrestre, contribuyendo de esta manera al mejoramiento de la calidad de vida de la población y la seguridad vial en el país (Sindicato de Choferes Profesionales de Pichincha (S.CH.P.P.), 2016)

#### 2.2.3 Visión

Ser una institución de alta calidad técnica, con indicadores de excelencia académica en la formación de conductores profesionales; líder en la aplicación de nuevas prácticas, acordes con las más avanzadas innovaciones tecnológicas, que aporte al desarrollo de la provincia y el país, y al bienestar de la sociedad (Sindicato de Choferes Profesionales de Pichincha (S.CH.P.P.), 2016)

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU  
INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL  
SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**2.2.3 Análisis FODA**

<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
<b>F1</b>	Marca reconocida y posesionada en el mercado	<b>D1</b>	Deficiencia en el servicio administrativo
<b>F2</b>	Genera recursos financieros sostenibles para la empresa	<b>D2</b>	Infraestructura y espacios subutilizados
<b>F3</b>	Ubicación estratégica en un sector céntrico de la ciudad de Quito	<b>D3</b>	Falta de sistemas tecnológicos en línea para el área administrativa
<b>F4</b>	Instalaciones físicas modernas y de buen estado	<b>D4</b>	Deficiencia en la actualización y legalización del reglamento interno de trabajo
<b>F5</b>	Cuerpo docente idóneo y capacitado	<b>D5</b>	Falta de capacidad física para estacionamientos
<b>F6</b>	Reconocimiento académico y social del estudiante en el contexto educativo nacional	<b>D6</b>	Deficiencia en manejo de redes sociales
<b>F7</b>	Innovación pedagógica permanente	<b>D7</b>	Deficiencia en distribución de funciones al personal
<b>F8</b>	Nuevos planes y programas de capacitación para los estudiantes	<b>D8</b>	No posee actualización en los procesos
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
<b>O1</b>	Mercado creciente	<b>A1</b>	Impuestos y cambios en las leyes
<b>O2</b>	Alianzas estratégicas con entidades educativas	<b>A2</b>	Afectación por crisis económica
<b>O3</b>	Mejoramiento constante de la calidad educativa	<b>A3</b>	Afectación por crisis política

**Tabla 19: Análisis FODA**

**Elaborado por:** María Eugenia Vivanco Vergara

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**2.2.4 Análisis de la Situación Financiera Actual**

**Tabla 20:** Análisis Horizontal y Vertical del Balance General, Periodo 2016 y 2017

CUENTA CONTABLE	31/12/2016	%	31/12/2017	%	ANALISIS HORIZONTAL	
					VARIACIONES	
					Absoluta	Relativa
<b>ACTIVO</b>	<b>5,664,365.79</b>	<b>100%</b>	<b>3,693,055.96</b>	<b>121%</b>	<b>(1,971,309.83)</b>	<b>-35%</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>861,569.43</b>	<b>15%</b>	<b>650,052.28</b>	<b>18%</b>	<b>(211,517.15)</b>	<b>-25%</b>
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO</b>	113,263.14	13%	138,006.65	21%	24,743.51	22%
<b>ACTIVOS FINANCIEROS</b>	<b>729,845.71</b>	<b>85%</b>	<b>498,989.25</b>	<b>77%</b>	<b>(230,856.46)</b>	<b>-32%</b>
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	369,939.52	51%	1,122.79	0%	(368,816.73)	-100%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADAS	364,910.33	50%	502,870.60	101%	137,960.27	38%
(-) PROVISIONES CUENTAS INCOBRABLES	(5,004.14)	-1%	(5,004.14)	-1%	0.00	0%
INVENTARIOS SUMINISTROS O MATERIALES	9,691.50	1%	9,691.50	1%	0.00	0%
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	4,269.61	0%	3,364.88	1%	(904.73)	-21%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	4,499.47	1%	0.00	0%	(4,499.47)	-100%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>4,802,796.36</b>	<b>85%</b>	<b>3,043,003.68</b>	<b>82%</b>	<b>(1,759,792.68)</b>	<b>-37%</b>
<b>ACTIVOS TANGIBLES</b>	<b>4,745,796.36</b>	<b>99%</b>	<b>2,986,003.68</b>	<b>98%</b>	<b>(1,759,792.68)</b>	<b>-37%</b>
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	6,450,134.34	136%	4,859,844.48	163%	(1,590,289.86)	-25%
(-) DEPRECIACION ACUMULADA PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	(1,704,337.98)	-36%	(1,873,840.80)	-63%	(169,502.82)	10%
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>57,000.00</b>	<b>1%</b>	<b>57,000.00</b>	<b>2%</b>	<b>0.00</b>	<b>0%</b>
MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE	57,000.00	100%	57,000.00	100%	0.00	0%
<b>PASIVO</b>	<b>3,417,867.15</b>	<b>100%</b>	<b>1,450,201.24</b>	<b>100%</b>	<b>(1,967,665.91)</b>	<b>-58%</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>2,499,531.06</b>	<b>73%</b>	<b>1,047,301.69</b>	<b>72%</b>	<b>(1,452,229.37)</b>	<b>-58%</b>
CUENTAS Y DTOS POR PAGAR	1,871,295.44	75%	861,032.64	82%	(1,010,262.80)	-54%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	414,784.05	17%	37,618.92	4%	(377,165.13)	-91%
CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	22,441.94	1%	7,142.47	1%	(15,299.47)	-68%
POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	121,139.41	5%	32,333.80	3%	(88,805.61)	-73%
PROVISION JUBILACION PATRONAL	48,851.00	2%	48,894.00	5%	43.00	0%
OTROS PASIVOS CORRIENTES	21,019.22	1%	60,279.86	6%	39,260.64	187%
<b>PASIVOS NO CORRIENTES ( PASIVO LARGO PLAZO )</b>	<b>918,336.09</b>	<b>27%</b>	<b>402,899.55</b>	<b>28%</b>	<b>(515,436.54)</b>	<b>-56%</b>
OBLIGACIONES EMITIDAS	370,932.80	40%	0.00	0%	(370,932.80)	-100%
ANTICIPO DE CLIENTES	547,403.29	60%	402,899.55	100%	(144,503.74)	-26%
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>2,246,498.64</b>	<b>100%</b>	<b>2,242,854.72</b>	<b>100%</b>	<b>(3,643.92)</b>	<b>0%</b>
CAPITAL	2,210,781.49	98%	2,210,781.49	99%	0.00	0%
UTILIDAD	35,717.15	2%	32,073.23	1%	(3,643.92)	-10%
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>5,664,365.79</b>		<b>3,693,055.96</b>		<b>(1,971,309.83)</b>	

Elaborado por: María Eugenia Vivanco Vergara

**2.2.4.1 Análisis Vertical del Balance General**

En los años comparativos 2017 y 2016 del Balance General de la Escuela de Capacitación del Sindicato de Choferes Profesionales de Pichincha presentó la siguiente situación:

## **“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

El año 2017 del activo total, las cuentas más representativas es el activo no corriente con un 82%, compuesto por Propiedad, planta y equipo, al ser una institución que presta servicios de educación para la obtención de licencia profesional de conducción, la Propiedad, planta y equipo es su mayor recurso para el funcionamiento de Escuela, a comparación con el año 2016 el activo no corriente represento el 85%.

Para el pasivo total, el pasivo corriente o de corto plazo representa en el año 2017 el 72% y para el año 2016 el 73%, del total del pasivo corriente, las cuentas por pagar representan el 82% y 75% respectivamente para cada año.

El pasivo no corriente o pasivo largo plazo, representa el 28% y 27% para el total del pasivo en los años 2017 y 2016, el anticipo de clientes representa el 100% y 60% en los años 2017 y 2016.

Para el patrimonio de la institución el capital representa el 99% y 98% para los años 2017 y 2016 respectivamente, al ser una institución sin fines de lucro la utilidad representa el 1% y 2% para los años analizados.

### **2.2.4.2. Análisis Horizontal del Balance General**

La Escuela de Capacitación del Sindicato de Choferes Profesionales de Pichincha presento los cambios más relevantes en los siguientes saldos:

Para los activos corrientes existe una disminución del 100% en los Documentos y Cuentas por Cobrar, así también existe un incremento del 22% del efectivo y el 38% de las otras cuentas por cobrar no relacionadas.

El activo no corriente existe una disminución del 37%, representada por el saldo neto de las Propiedades, planta y equipo.

Para los pasivos de la Escuela, el activo no corriente tuvo una disminución del 58%, debido al pago de obligaciones financieras a corto plazo que mantenía a comparación del año 2016, para el pasivo no corriente, obligaciones emitidas tuvieron una disminución del 100%.

El patrimonio del Escuela, se ve disminuido por la utilidad generada en el 2017 a comparación del 2016.

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**Tabla 21:** Análisis Horizontal y Vertical del Estado de Resultados Periodo 2016 y 2017

CUENTA CONTABLE	31/12/2016	%	31/12/2017	%	ANALISIS HORIZONTAL	
					VARIACIONES	
					Absoluta	Relativa
<b>INGRESOS NETOS</b>	<b>2,468,678.99</b>	<b>100%</b>	<b>2,885,898.01</b>	<b>100%</b>	417,219.02	0.14
<b>ORDINARIAS</b>	<b>2,359,248.51</b>	<b>96%</b>	<b>2,087,754.07</b>	<b>72%</b>	-271,494.44	-0.13
<u>VENTAS TARIFA 12%</u>	37,300.70		21,418.00		-15,882.70	-0.74
<u>VENTAS TARIFA 0%</u>	2,321,947.81		2,066,336.07		-255,611.74	-0.12
<b>OTRAS RENTAS EXENTAS</b>	<b>89,165.44</b>	<b>4%</b>	<b>75,496.00</b>	<b>3%</b>	-13,669.44	-0.18
<b>UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVOS FIJOS</b>	<b>13,000.00</b>	<b>1%</b>	<b>22,285.72</b>	<b>1%</b>	9,285.72	0.42
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>1,862.94</b>	<b>0%</b>	<b>165.84</b>	<b>0%</b>	-1,697.10	-10.23
<b>OTRAS RENTAS</b>	<b>5,402.10</b>	<b>0%</b>	<b>700,196.38</b>	<b>24%</b>	694,794.28	0.99
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>2,432,961.84</b>	<b>99%</b>	<b>2,853,824.78</b>	<b>99%</b>	420,862.94	0.15
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>1,893,905.10</b>	<b>77%</b>	<b>2,380,531.79</b>	<b>82%</b>	486,626.69	0.20
SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES	634,801.78		518,971.33		-115,830.45	-0.18
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	123,594.87		96,487.58		-27,107.29	-0.22
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	112,466.54		325,123.56		212,657.02	1.89
GASTOS PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	9,634.64		19,379.66		9,745.02	1.01
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS PERSONAS	380,105.06		337,141.62		-42,963.44	-0.11
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	34,477.25		157,045.41		122,568.16	3.56
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	21,600.00		21,600.00		-	-
PROMOCION Y PUBLICIDAD	13,938.01		23,808.04		9,870.03	0.71
COMBUSTIBLE	12,657.64		46,326.47		33,668.83	2.66
LUBRICANTES	4,694.64				-4,694.64	-1.00
SEGUROS Y REASEGUROS	24,833.78		24,115.53		-718.25	-0.03
TRANSPORTE	71,539.47		360,531.56		288,992.09	4.04
GASTOS DE GESTION	36,183.70		61,088.10		24,904.40	0.69
GASTOS DE VIAJE	4,207.30		1,932.73		-2,274.57	-0.54
SERVICIOS VARIOS	126,260.46		94,826.20		-31,434.26	-0.25
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD	7,773.34		22,671.60		14,898.26	1.92
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	32,602.76		46,209.58		13,606.82	0.42
DEPRECIACIONES	242,533.86		223,272.82		-19,261.04	-0.08
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>455,644.90</b>	<b>18%</b>	<b>431,009.14</b>	<b>15%</b>	-24,635.76	-0.05
SUMINISTROS Y MATERIALES	233,853.76		315,639.00		81,785.24	0.35
IVA QUE SE CARGA AL GASTO	221,791.14		115,370.14		-106,421.00	-0.48
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>83,411.84</b>	<b>3%</b>	<b>42,283.85</b>	<b>1%</b>	-41,127.99	-0.49
INTERESES BANCARIOS	28,045.43		23,283.85		-4,761.58	-0.17
INTERESES PAGADOS A TERCEROS	55,366.41		19,000.00		-36,366.41	-0.66
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>35,717.15</b>	<b>1%</b>	<b>32,073.23</b>	<b>1%</b>	-3,643.92	-0.10

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

Elaborado por: María Eugenia Vivanco Vergara

**2.2.4.3. Análisis Vertical del Estado de Resultados**

El Estado de Resultados presentado por la Escuela de Capacitación de Sindicato de Choferes Profesionales de Pichincha en el análisis vertical presenta los siguientes resultados:

Los Ingresos Ordinarios para el años 2017 y 2016 representan el 72% y 96% respectivamente del total de los Ingresos Netos, demostrando una disminución en los ingresos principales de la Escuela.

Las Otras Rentas representan el 24% en el año 2017 a comparación del año 2016 que no genero este tipo de ingresos.

De los Gastos Operacionales para el año 2017 y 2016 frente al total de Ingresos Netos representan el 99% para los años analizados.

La Utilidad del ejercicio para los años 2017 y 2016 representa el 1% frente al total de Ingresos Netos.

**2.2.4.4. Análisis Horizontal del Estado de Resultados**

Las variaciones significativas presentadas por los resultados de la Escuela, están representadas con los siguientes resultados:

Los Ingresos Ordinarios disminuyeron en \$ 271.494 con una variación relativa del 13%, las Otras Rentas incrementaron en \$ 694-724 con una variación relativa del 99%

Los Gastos Operacionales para el año 2017 es de \$ 2.853.825 con una diferencia para el año 2016 de \$ 420.862,94 con una variación relativa del 15%

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

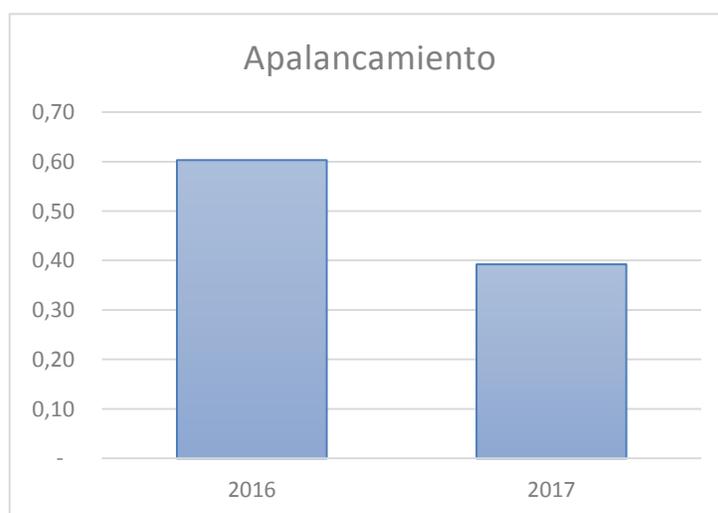
**2.2.5 Indicadores Financieros**

**Tabla 22:** Indicadores Financieros, Año 2016 y 2017

Indicador	2016	2017
Apalancamiento	0,60	0,39
Liquidez	0,34	0,62
ROA	1%	1%
ROE	2%	1%

Elaborado por: María Eugenia Vivanco Vergara

**Ilustración 11:** Índice de Apalancamiento



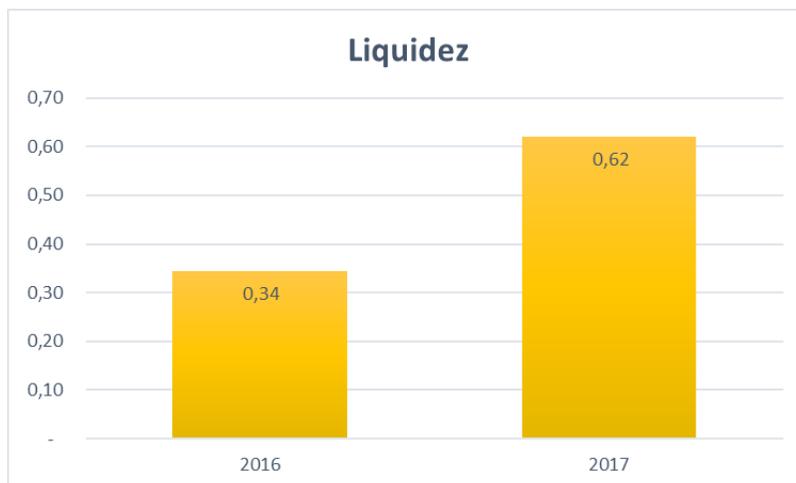
Elaborado por: María Eugenia Vivanco Vergara

Análisis:

La Escuela de Capacitación del Sindicato de Choferes profesionales de Pichincha en el año 2016 tiene un financiamiento del 60% lo cual muestra que la mayoría de activos están financiados con deuda de la institución dado lo contrario en el 2017 con un 39% mejorando su indicador bajando la deuda con terceros.

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**Ilustración 12:** Índice de Liquidez

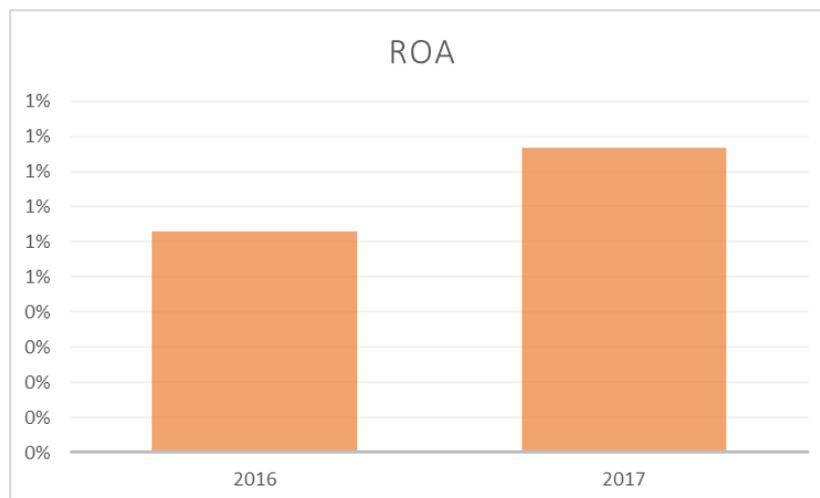


Elaborado por: María Eugenia Vivanco Vergara

Análisis:

La Escuela de Capacitación del Sindicato de Choferes profesionales de Pichincha en el año 2016 Tiene un indicador del 34% de liquidez lo cual es muy bajo para a institución esto se debe al índice alto de endeudamiento y las cuentas por cobrar las cuales no son liquidas, en el 2017 el indicador aumenta al 62% ya que se realizó el cobro de las deudas aumentando así el índice de liquidez y bajando la deuda con la liquidez recaudada.

**Ilustración 13:** Índice de Rotación sobre Activos



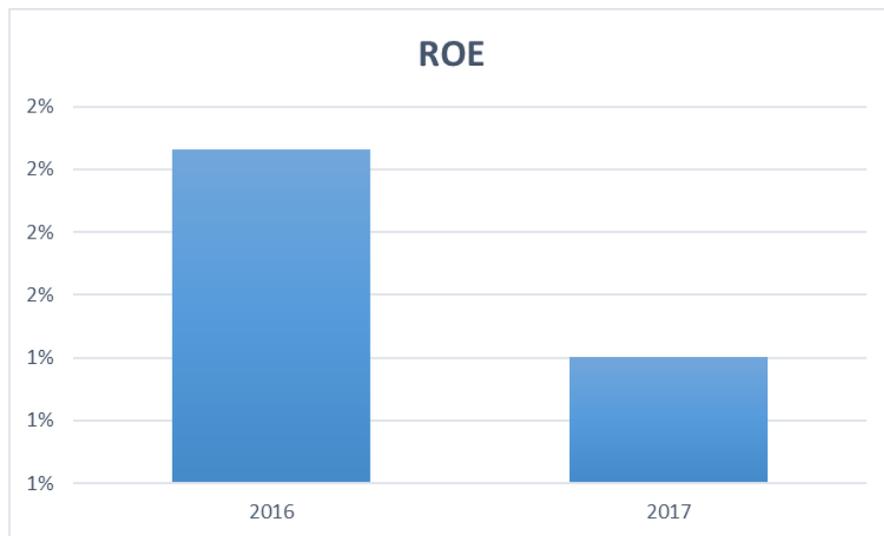
Elaborado por: María Eugenia Vivanco Vergara

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

Análisis:

La Escuela de Capacitación del Sindicato de Choferes profesionales de Pichincha en el año 2016 y 2017 es bajo ya que nos muestra la rentabilidad que tiene la empresa frente a todos los activos que posee lo cual indica que la operación de la institución no está siendo eficiente con la utilización de los recursos.

**Ilustración 14:** Indicador sobre Patrimonio



Elaborado por: María Eugenia Vivanco Vergara

Análisis:

La Escuela de Capacitación del Sindicato de Choferes profesionales de Pichincha en el año 2016 Tiene un ROE del 2% y en el 2017 del 1% lo cual muestra una rentabilidad baja frente a lo invertido por lo accionistas.

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**2.2.6 Análisis de Estado de Evolución de Patrimonio**

**Tabla 23:** Análisis del Estado de Evolución de Patrimonio

ESCUELA DE CAPACITACION DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA								
ESTADO DE EVOLUCION DE PATRIMONIO								
	Capital	Reserva Legal	Aportes para Futuras Capitalizaciones	Resultados Acumulados	Reserva Revaluación	Resultado por aplicación NIIF 1era vez	Resultados del Ejercicio	Total
<b>Saldos al 31 de diciembre de 2016</b>	2.210.781,49	-	-	-	-	-	35.717,15	2.246.498,64
Apropiación de Resultados								-
Resultados del ejercicio							32.073,23	32.073,23
otros							-35.717,15	-35.717,15
<b>Saldos al 31 de diciembre de 2017</b>	2.210.781,49	-	-	-	-	-	32.073,23	2.242.854,72

Elaborado por: María Eugenia Vivanco Vergara

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU  
INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL  
SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**2.2.7 Estado de Flujo de Efectivo**

**Tabla 24: Flujo de Efectivo Método Directo**

<b>ESCUELA DE CAPACITACION DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>	
	<b>2017</b>
	<b>US\$</b>
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	
Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios	<b>3.110.211</b>
Otros cobros por actividades de operación	
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	<b>(3.558.366)</b>
Pagos a y por cuenta de los empleados	<b>(88.763)</b>
Otros pagos por actividades de operación	<b>(10.800)</b>
Intereses pagados	
Impuestos a las ganancias e ISD pagados	
Otras salidas (entradas) de efectivo	<b>(42.284)</b>
	<b>Efectivo usado de las actividades de operación (590.001)</b>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	
Importes (usado) por la negociación de propiedades, planta y equipo	<b>1.536.520</b>
Otras entradas (salidas) de efectivo	
	<b>Efectivo neto usado en actividades de inversión 1.536.520</b>
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	
Financiación por préstamos a largo plazo	
Pagos de préstamos	<b>(377.165)</b>
Otras entradas (salidas) de efectivo	<b>(544.610)</b>
	<b>Efectivo proveniente de actividades de financiamiento (921.775)</b>
	<b>Disminución del efectivo y sus equivalentes 24.744</b>
	<b>Efectivo al inicio del año 113.263</b>
	<b>Efectivo al final del año 138.007</b>

Elaborado por: María Eugenia Vivanco Vergara

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU  
INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL  
SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**Tabla 25:** Flujo de Efectivo Método Indirecto

<b>ESCUELA DE CAPACITACION DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>	
	<b>2017</b>
	<b>US\$</b>
<b>Utilidad neta del ejercicio antes de participacion trab. e impuesto a la renta</b>	<b>32.073</b>
<b>Partidas que no representan movimiento de efectivo</b>	
Gasto de depreciación y amortización	223.273
Impuesto a la renta minimo	
Participacion Trabajadores	
Otros ajustes por partidas distintas al efectivo	43
<b>Cambios netos en activos y pasivos operativos</b>	
Disminución cuentas por cobrar	368.817
Disminución de impuestos corrientes	
Incremento en anticipos de proveedores	
Incremento en inventarios	
Disminución en otros activos	905
Incremento en cuentas por pagar comerciales	(971.002)
Incremento en beneficios empleados	
Incremento en anticipos de clientes	(144.504)
Incremento en otros pasivos	(99.606)
<b>Efectivo neto usado por actividades de operación</b>	<b>(590.001)</b>

Elaborado por: María Eugenia Vivanco Vergara

## **“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

### **2.2.7.1 Análisis del Estado de Flujo de Efectivo**

La Escuela de Capacitación del Sindicato de Choferes profesionales de Pichincha muestra un flujo de efectivo conformado por tres aristas: las actividades de operación, financiamiento y de inversión analizadas en los años 2016 y 2017.

La actividad de operación muestra un resultado de \$ - 590.001,01 el cual está conformado por los valores más relevantes como los cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios por un valor de \$ 3.110.211,00 el cual es menor a los pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios, pagos a y por cuenta de los empleados entre otras dan un valor total de \$ 3.700.212,00 el cual es mayor que sus ingresos , esa diferencia la compensa con las actividades de financiamiento ya que muestra un resultado de \$ -921.775,34, esto quiere decir que la empresa está adquiriendo deuda para solventar sus actividades de operación .

La actividad de inversión está conformada por el activo fijo que posee la empresa este consta por el valor de \$ 1.536.519,86 el cual parte esta pagado y la otra corresponde a una compensación con las actividades de financiamiento que se explicó en el apartado superior.

### **2.2.5 Análisis del Proceso Actual de Admisiones de la Escuela de Capacitación del Sindicato de Choferes Profesionales de Pichincha**

Para la presente investigación se realizó el análisis del proceso actual de admisiones de la Escuela de Capacitación del Sindicato de Choferes Profesionales de Pichincha, este departamento tiene la función de evaluar a los clientes potenciales para recibir el curso de la licencia de tipo profesional y así el registro de información, generación de listados de los mismos.

#### **2.2.5.1 Caracterización del Proceso de Admisiones**

Se realizó un levantamiento presencial de las actividades de la unidad de admisiones mediante la metodología de un curso grama, según la página web Ingeniero e Empresa, s.f. el cual menciona que es una “representación gráfica, con la que logramos de forma sistemática y secuencial,

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

documentar las actividades que realiza una o más personas al trabajar en manufactura o con clientes”

Para esta evaluación se utilizó la simbología ASME con los símbolos de: operación e inspección; necesarios para poder evaluar el proceso en mención. El formato del curso grama fue basado en la metodología según AVILÉS 2017, pag 30

**Tabla 26: Curso grama del Proceso de Admisiones**

<b>Proceso:</b>	Admisiones			
<b>Objetivo General</b>	Evaluar a los clientes potenciales aptos para recibir el curso de la licencia de tipo profesional			
<b>Objetivo Especifico</b>	Registro de información de clientes potenciales y generación de listados para inicio de clases			
	Pago de pruebas psicosensometricas y matriculación			
<b>Responsable</b>	Secretario			
<b>Entradas</b>	Requisitos para la inscripción			
	Titulo de ser bachiller			
	Certificado medico			
	Copias de cedula y votación			
	Carta notariada de compromiso de cumplir políticas de la escuela			
	Numero de teléfono y correo electrónico			
	Base de clientes potenciales resultado de campaña publicitaria			
<b>Proveedores</b>	Cliente Potencial			
<b>Recursos</b>	hojas, computadora, personal de admisiones			
<b>Salida</b>	Matriculación, registro contable , listados de alumnos			
<b>Clientes</b>	Proceso de Cobro de mensualidades y Proceso de Control de Asistencia			
<b>Resumen</b>		<b>Operación</b>	<b>Inspección</b>	
		●	■	
<b>Cantidad Total</b>		23	22	1
<b>Tiempo Total</b>		111	108,71	2

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

N	CLIENTE	SECRETARIA	TESORERIA	PSICOSESOMETRICO	Descripción Actividades	Operación	Inspección	Tiempo en Minutos	Observaciones
1	x				Solicitud de información para curso			4	No hay personal que responda las llamadas telefónicas, en horas de almuerzo no existe personal de información
2		x			Entrega de requisitos de inscripción			2	
3	x				Recopila requisitos para inscripción			1	No entregan toda la información necesaria en un primer escenario
4		x			Validación de requisitos?			2	
6		x			(si) Ingresar información en registro manual			3	La información lo registran manualmente en Excel
7		x			Entrega de ticket para examen psicológico y psicosenométrico			1	El ticket es un documento no funcional sin registro de la institución
8	x				Recibe ticket de inscripción			5	
9	x				Pago de examen psicológico y psicosenométrico			3	No existe un conector para corroborar la información del pago de los exámenes con la persona inscrita y la parte contable, todo se realiza de una forma empírica
10			x		Recepciona pago de matriculación o examen psicológico y psicosenométrico			5	El ticket que se entrega al estudiante es un documento no tributario sin legalidad ya que la factura se la entrega al final que se devenguen todas las cuotas
11			x		Realiza registro contable en sistema saffy			2	
12			x		Genera comprobante de pago no tributario			1	
13			x		Notifica mensualidades al cliente			7	
14	x				Realiza examen psicológico y psicosenométrico			60	No existe un registro en línea de los exámenes todo lo realizan con papeles no oficiales
15				x	Firma y sella en el ticket de inscripción			5	
16	x				Entrega ticket a secretaria			1	Entrega de un ticket físico sin registro
17		x			Registro de estudiante apto para inicio de curso			2	
18		x			Entrega listados de estudiantes por aula			1	Los listados son realizados de manera manual en Excel
19		x			Envía a estudiante para el pago del curso			0,33	El respaldo de la aprobación del estudiante es un documento
20			x		Elección de forma de pago			0,05	
21			x		Recepciona pago de matriculación			1	Si elige la forma de pago en mensualidades le dan un documento no tributario
22			x		Genera factura			0,33	
23			x		Entrega al cliente y archiva copia			4	

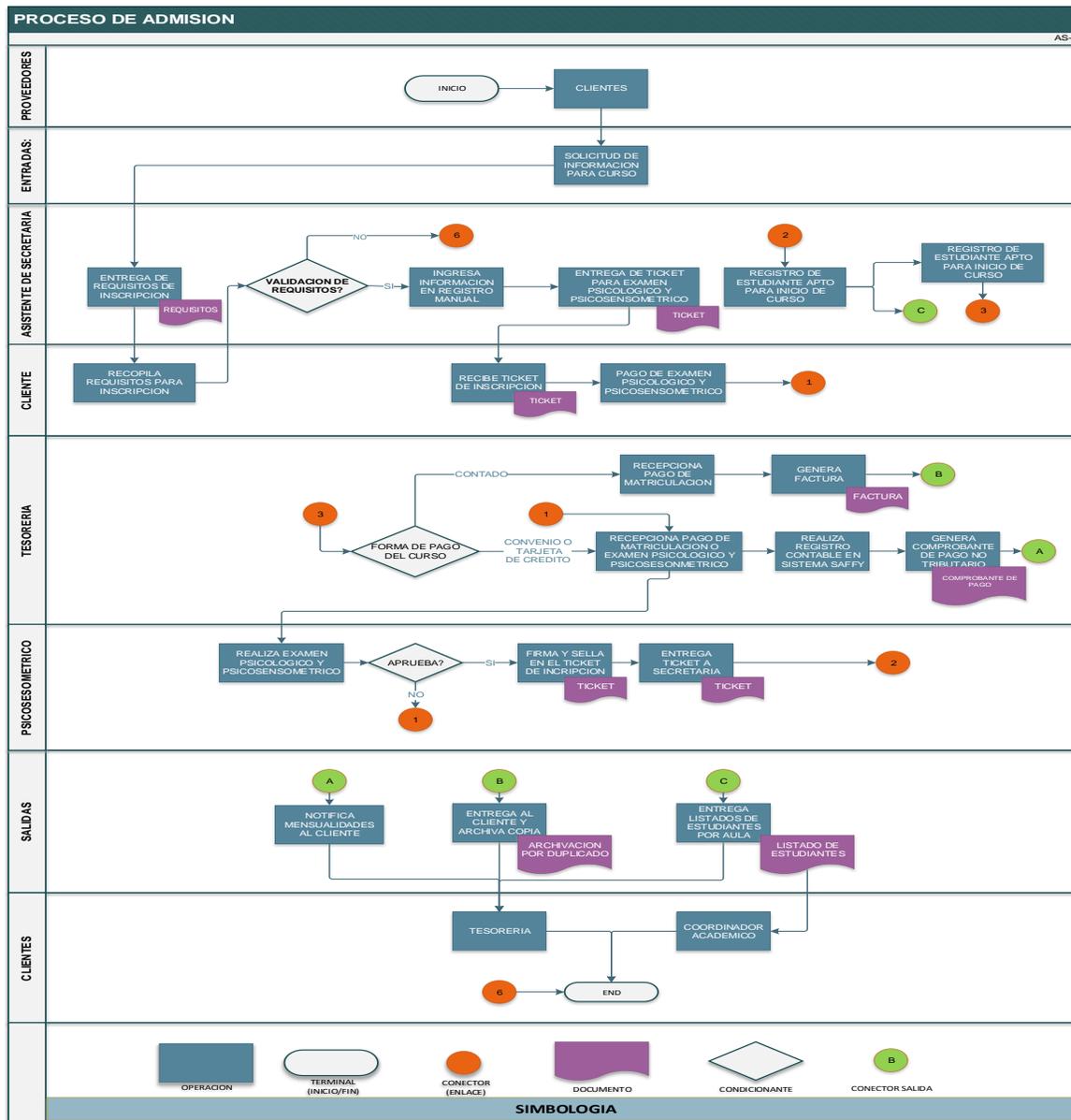
**Elaborado por:** María Eugenia Vivanco Vergara

### 2.2.6 Flujo de procesos Actual de la Unidad de Admisiones

El flujo de procesos de la Unidad de Admisiones se lo represento mediante un diagrama funcional con una metodología ANSI el cual, según Fernández de Velasco, (2004) dice que: “muestra la contribución de los departamentos en el proceso” (p.55)

**Tabla 27: Flujo de Proceso de la Unidad de Admisiones**

# “ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”



Elaborado por: María Eugenia Vivanco Vergara

El proceso actual de admisiones descrito anteriormente cuenta con el siguiente tiempo por estudiante de acuerdo a los requisitos que solicita la Escuela de Capacitación de Conductores Profesionales de Pichincha.

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**Tabla 28: Tabla de Cálculo de Tiempo**

Tiempo de Ciclo del Proceso	3 días
Tiempo de Procesamiento	1,85 días

Elaborado por: María Eugenia Vivanco Vergara

### 2.2.7 Análisis del Costo Actual del Proceso de Admisiones

Para poder determinar el costo de servicio del proceso de admisiones se utilizó la metodología de sistema o método de costeo, procedimiento que permite conducir a un costo unitario distinto para cada unidad que interviene en el desarrollo del proceso, para lo cual se realizó un estado integral de costos.

**Tabla 29: Estado de Costo Integral**

<b>ESTADO INTEGRAL DE COSTOS</b>		
Material directo		-
Mano de obra directa		69.567,40
Costos indirectos de Fabricación		<u>17.892,96</u>
<b>Costo de produccion del periodo</b>		<b>87.460,36</b>
(+) Invent. Inicial de trabajo en proceso		-
= <b>Costo de produccion acumulasa</b>		<u>87.460,36</u>
(-) Invent. Final de trabajo en proceso		-
= <b>Costo de producción terminada</b>		<u>87.460,36</u>
(+) Invent. Inicial de mercancías terminadas		-
= <b>Costo de producción disponible para la venta</b>		<u>87.460,36</u>
(-) Invent. Final de mercancías terminadas		-
= <b>Costo de produccion terminada y vendida</b>		<u>87.460,36</u>
(+) costos de distribucion		69.103,33
Gastos De Administracion	34.765,00	
Gastos De Ventas	<u>34.338,32</u>	
= <b>Costo total</b>		<u>156.563,68</u>
(+) <b>Utilidad</b>		<u>10.091,61</u>
= <b>Valor Venta</b>		166.655,29
<b>No Admisiones</b>		1.200,00
= <b>Costo Unitario</b>		138,88
<b>Precio Venta Público</b>		<b>138,89</b>

Análisis:

El presente estado nos muestra el costeo integral de la Escuela de Capacitación de Conductores Profesionales de Pichincha el cual está compuesto por la mano de obra directa que se puede encontrar especificado en el Anexo No. 1 el cual está conformado por la nómina de la entidad la

## **“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

cual se puede observar en el Anexo No. 2, los costos indirectos de fabricación están especificados en el Anexo No 1 y Anexo No. 3, los gastos de administración y gastos de venta se encuentran en el Anexo No 1, lo cual nos da como resultado el costo unitario por estudiante por el proceso de admisiones antes del margen de utilidad de la escuela es de 130 y el margen de utilidad de la escuela es un incremento de un 6% para facturar teniendo una utilidad de 8 dólares adicional del costo unitario dando un precio de venta al público de 138, 89 correspondiente a la admisión en el año 2017 con un numero de admisiones de 1200 estudiantes.

Se evaluó el costo del proceso de admisiones para los cuatro empleados que lo realizan de acuerdo al porcentaje de ingreso lo cual se puede encontrar en el Anexo No. 4 que corresponde el 8% conformado por los ingresos de admisiones que son de 4,33% y los ingresos del examen psicométrico que son de 3,73%

El costo del proceso de admisiones para los cuatro empleados que participan en este es de \$ 3262 mensual.

### **3 Investigación de Campo**

La investigación de campo busca a través de encuestas recopilar información de los clientes para evaluar la percepción del servicio del proceso de admisiones la misma que se realizó en la ciudad de Quito en la Escuela de Capacitación del Sindicato de Choferes Profesionales de Pichincha el 9 de marzo del 2018 a las 2:00 pm a 333 estudiantes.

#### **3.2 Elaboración de los instrumentos de investigación**

Se procede a construir la encuesta para los clientes del proceso de admisión y para el personal que busca analizar la percepción del servicio.

Las encuestas buscan analizar mediante la herramienta SERVQUAL las siguientes dimensiones:

**Tabla 30:** Dimensiones de la Herramientas SERVQUAL

<b>Elementos Tangibles</b>	<b>Instalaciones Físicas</b>
<b>Fiabilidad</b>	habilidad para ejecutar el servicio
<b>Confianza o Empatía</b>	Interés y nivel de atención individualizado
<b>Responsabilidad</b>	Seguridad y Conocimiento atención de los empleados ( credibilidad y confianza)
<b>Capacidad de Respuesta</b>	Disposición para ayudar a los clientes y dar servicio rápido

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**Elaborado por:** María Eugenia Vivanco

Para la calificación de los encuestados se establece según la escala de Likert los rangos de puntuación según la siguiente tabla:

**Tabla 31:** Escala de Likert

<b>Nivel de Likert</b>	<b>Significado</b>	<b>Rango de porcentaje de satisfacción del cliente</b>
1	Extremadamente insatisfecho	0-20
2	Insatisfecho	20-40
3	Neutro	40-60
4	Satisfecho	60-80
5	Extremadamente satisfecho	80-100

**Fuente:** Departamento de Sistema de Gestión de Calidad del H. Ayuntamiento de Cajeme, 2008

Se procede a elaborar dos encuestas, la primera busca analizar a través de la herramienta SERVQUAL la brecha de satisfacción de lo que el cliente espera y el servicio que se brinda encuestando a los clientes y la segunda busca encuestar al personal interno. En ambos se usará la escala de Likert para calificar el proceso de admisión

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**Encuesta a clientes del proceso de Admisión**

**Tabla 32:** Encuesta a clientes del proceso de Admisiones

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE GENERICA	VARIABLES ESPECIFICAS	ESCALA	PREGUNTAS	OPCIONES DE RESPUESTA	Modelo SERVQUAL
	CARACTERISTCAS ENCUESTADO	Género	NOMINAL	1. Género	Masculino	
					Femenino	
		Edad	NOMINAL	2. Edad	25-29	
					30-35	
					40-44	
					45-49	
					Más de 50	
		Grado de instrucción	NOMINAL	3. Grado de instrucción	Primaria	
					Secundaria	
					Superior	
					Maestría	
		- Rediseñar los procesos de admisiones enfocados a la calidad del servicio de la Escuela de Capacitación de Conductores Profesionales de Pichincha mediante la identificación de rutas críticas para mejorar la percepción en el servicio al cliente	Variable Independiente	Satisfacción en la calidad de servicio en el proceso de admisión	NOMINAL	4. Los empleados de admisiones demuestran poseer el suficiente conocimiento para brindar un buen servicio?
5. Los empleados de admisiones tienen una capacidad de respuesta inmediata frente a sus inconveniente	1 al 5 siendo el 1 menos satisfactorio y el 5 más satisfactorio					
6. Los empleados de admisiones realizan su trabajo de manera eficiente a la primera vez	1 al 5 siendo el 1 menos satisfactorio y el 5 más satisfactorio					Fiabilidad

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

				7.El direccionamiento a procesos relacionados como el pago, exámenes Psicosenométrico es adecuado por el personal de admisiones	1 al 5 siendo el 1 menos satisfactorio y el 5 más satisfactorio	
Variable Dependiente	Percepción del Servicio , percepción del servicio recibido del área de admisiones	NOMINAL		8. El tiempo que aguardo para obtener el servicio de admisiones es satisfactorio	1 al 5 siendo el 1 menos satisfactorio y el 5 más satisfactorio	Capacidad de Respuesta
				9. Si necesitó resolver algunas dudas el personal de admisiones atendió en un tiempo adecuado.	1 al 5 siendo el 1 menos satisfactorio y el 5 más satisfactorio	
				10.El empleado de admisiones entienden las necesidades específicas del cliente	1 al 5 siendo el 1 menos satisfactorio y el 5 más satisfactorio	Empatía
				11.El empleados de admisiones se preocupa por los intereses de sus clientes	1 al 5 siendo el 1 menos satisfactorio y el 5 más satisfactorio	
Variable Dependiente	Impacto de la marca sobre los estudiantes, la percepción al referenciar el nombre de la institución			12.Califique el atractivo de las instalaciones en las cuales usted recibe el servicio	1 al 5 siendo el 1 menos satisfactorio y el 5 más satisfactorio	Elementos tangibles
				13. Califique el atractivo y la claridad de los materiales (folletos) en los cuales usted recibe el servicio.	1 al 5 siendo el 1 menos satisfactorio y el 5 más satisfactorio	

**Elaborado por: María Eugenia Vivanco**

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**Encuesta al personal del proceso de Admisiones**

**Tabla 33** Encuesta al personal del proceso de Admisiones

<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>VARIABLE GENERICA</b>	<b>VARIABLES ESPECIFICAS</b>	<b>ESCALA</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>OPCIONES DE RESPUESTA</b>	
Analizar el proceso actual de admisiones mediante la identificación de stakeholders, actividades y recursos para poder evaluar la funcionalidad del proceso.	CARACTERÍSTICAS ENCUESTADO	Edad	NOMINAL	2. Edad	25-29	
					30-35	
					40-44	
					45-49	
					Más de 50	
	Variable Independiente	Proceso de Admisiones	NOMINAL	3. Grado de instrucción	Pre grado	
					Postgrado	
	Variable Independiente	Proceso de Admisiones	NOMINAL	5. Califique el proceso actual de admisiones frente a su cliente externo?	1 al 5 siendo el 1 menos satisfactorio y el 5 más satisfactorio	
					6. Califique el proceso actual de admisiones frente a su cliente interno?	1 al 5 siendo el 1 menos satisfactorio y el 5 más satisfactorio
					7. ¿Califique usted que los recursos asignados para realizar su trabajo son los adecuados?	1 al 5 siendo el 1 menos satisfactorio y el 5 más satisfactorio
8. Califique usted que el tiempo en el que usted ejecuta el proceso es el óptimo					1 al 5 siendo el 1 menos satisfactorio y el 5 más satisfactorio	

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

				9. Califique si la calidad de la información que le entregan a usted para realizar su proceso	1 al 5 siendo el 1 menos satisfactorio y el 5 más satisfactorio
				10. Califique usted si la cantidad de errores que existen en su proceso es aceptable	1 al 5 siendo el 1 menos satisfactorio y el 5 más satisfactorio
				11. Califique el espacio físico que fue asignado para su trabajo	1 al 5 siendo el 1 menos satisfactorio y el 5 más satisfactorio
				12. Califique usted si son óptimos los medios tecnológicos de los cuales dispone para realizar su trabajo	1 al 5 siendo el 1 menos satisfactorio y el 5 más satisfactorio

**Elaborado por:** María Eugenia Vivanco

# “ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”

## 3.3 Recolección de Datos

### Encuesta a clientes del proceso de Admisiones

Se aplicaron las 333 encuestas a los clientes del proceso de admisiones los cuales son estudiantes potenciales para tomar el curso de conducción esta se realizó el 9 de marzo del 2018 a las 2:00 pm vía Google Formas (Anexo 5).

## 3.4 Procesamiento análisis e interpretación

### 3.4.4 Encuesta a clientes del proceso de Admisiones

#### 3.4.4.1 Aplicación de la herramienta SERVQUAL

Se procedió a tabular los resultados de la encuesta y se calculó el promedio de cada dimensión de la herramienta SERVQUAL.

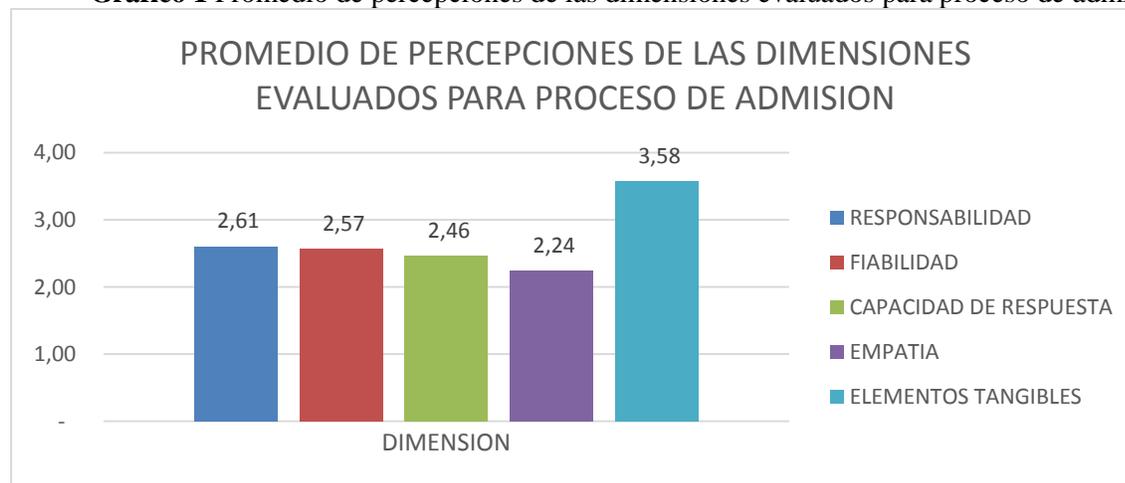
**Tabla 34** Promedio de dimensiones

DIMENSION	PROMEDIO
RESPONSABILIDAD	2.61
FIABILIDAD	2.57
CAPACIDAD DE RESPUESTA	2.46
EMPATIA	2.24
ELEMENTOS TANGIBLES	3.58

Elaborado por: María Eugenia Vivanco

A continuación, se muestra el comportamiento de cada una de las dimensiones en grafico de barras

**Gráfico 1** Promedio de percepciones de las dimensiones evaluados para proceso de admisión



**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**Elaborado por:** María Eugenia Vivanco

En la siguiente se analizan e interpretan los resultados del comportamiento de las dimensiones de la herramienta SERVQUAL según la encuesta realizada

**Tabla 35** Promedio general del proceso de Admisiones

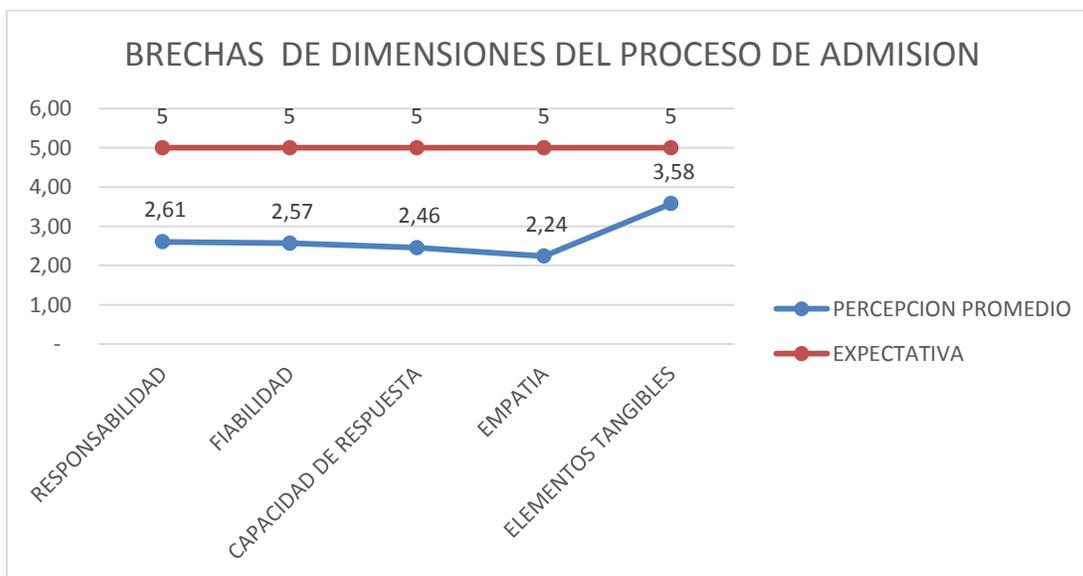
	RESPONSABILIDAD	FIABILIDAD	CAPACIDAD DE RESPUESTA	EMPATIA	ELEMENTOS TANGIBLES
<b>PROMEDIO</b>	<b>2.61</b>	<b>2.57</b>	<b>2.46</b>	<b>2.24</b>	<b>3.58</b>
<b>PROMEDIO GENERAL</b>	<b>2.69</b>				
	<b>53.80% (REGULAR)</b>				

**Elaborado por:** María Eugenia Vivanco

El promedio de las dimensiones del área de Admisiones fue de 2.69 el cual equivale a 53.80% del rango de porcentaje de satisfacción de 0 a 100 en la escala de Likert que establece que se encuentra en el rango de regular según la percepción del cliente.

A través de la herramienta SERVQUAL se pudo identificar la percepción del cliente frente al proceso de admisiones observando el comportamiento del promedio de las calificaciones tomando en cuenta que el cliente espera siempre recibir un servicio extremadamente satisfactorio

**Gráfico 2** Brechas de dimensiones del proceso de Admisión



**Elaborado por:** María Eugenia Vivanco

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

Las brechas en cada una de las dimensiones que existe entre la expectativa del cliente frente al proceso de Admisión, en su razón se ve la diferencia entre la percepción real y lo que el cliente espera obtener. La dimensión más cercana es: Elementos Tangibles seguido por Responsabilidad, aunque la última mencionada se encuentra por debajo del promedio general según la herramienta SERVQUAL.

**3.4.4.2 Índice de Calidad en el Servicio (ICS)**

Para calcular el índice de Calidad de Servicio, se obtiene la diferencia entre los promedios de las dimensiones obtenidos a través de las encuestas y la expectativa del cliente

**Tabla 36** Índice de Calidad de Satisfacción general proceso de Admisiones

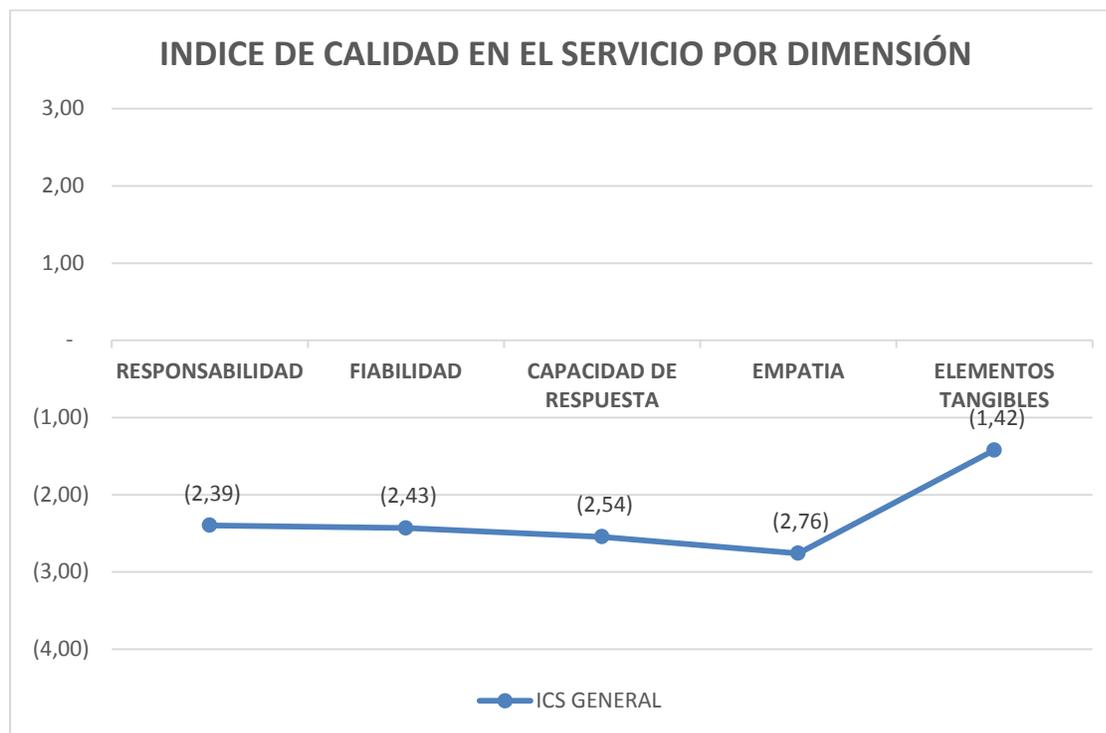
	<b>RESPONSA-BILIDAD</b>	<b>FIABILIDAD</b>	<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>	<b>EMPATIA</b>	<b>ELEMENTOS TANGIBLES</b>
PERCEPCION	2.61	2.57	2.46	2.24	3.58
EXPECTATIVA	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
PROMEDIO	-2.39	-2.43	-2.54	-2.76	-1.42
<b>ICS GENERAL</b>	<b>-2.31</b>				

**Elaborado por:** María Eugenia Vivanco

El índice de calidad de servicio con respecto al promedio general de cada dimensión, según el modelo SERVQUAL mientras el ICS general se aleje más del cero menor es la calidad en el servicio

**Gráfico 3** Índice de calidad en el servicio por dimensión en el proceso de Admisión

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**



**Elaborado por:** María Eugenia Vivanco

Los índices de calidad en cada una de las dimensiones son negativos ya que el cliente percibe que la calidad está por debajo de las expectativas. Es decir, el cliente recibe menos de lo que espera en el servicio, en la dimensión de Elementos Tangibles la cual se encuentra más cercana a cero quiere decir que el cliente se encuentra satisfecho en esta dimensión. Por otro lado, la dimensión de empatía es la que más se encuentra más lejana del cero por lo que el cliente no encuentra para nada satisfecho con esta dimensión.

### **3.4.5 Encuesta al personal del proceso de Admisiones**

Se procede a establecer una encuesta al personal que interviene en el proceso de admisiones para evaluar la funcionalidad del proceso la misma que se realiza vía Google Forms (Anexo 5) el 16 de marzo del 2018 a las 9:00 am

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**3.4.5.1 Resultados**

**3.4.5.1.1 Análisis univariante**

Luego de la recopilación de datos, se realiza el análisis univariante a cada una de las variables presentadas

**Tabla 37 Edad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	25-29	2	50,0	50,0	50,0
	Más de 50	2	50,0	50,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

**Elaborado por: María Eugenia Vivanco en SPSS**

En la variable edad se puede evidenciar que de los encuestados el 50% poseen más de 50 años y el otro 50% tienen entre 25y 29 años, por lo cual el personal el 50% del personal de admisiones posee una avanzada edad y se puede inferir que no posee actualizaciones de conocimiento para poder mejorar su desempeño laboral.

**Tabla 38: Grado de instrucción**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Secundaria	1	25,0	25,0	25,0
	Pos grado	2	50,0	50,0	75,0
	Pre grado	1	25,0	25,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

**Fuente: Elaborado por: María Eugenia Vivanco en SPSS**

En la variable grado de instrucción se puede evidenciar que de los encuestados el 50% poseen instrucción de postgrado, el 25% posee instrucción de pre grado y 25% posee instrucción de secundaria, se evidencia que un 25% no cuenta con conocimientos suficientes para poder desempeñar las funciones de manera óptima.

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**Tabla 39:** Pregunta 5. Califique el proceso actual de admisiones frente a su cliente externo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	3	75,0	75,0	75,0
	Satisfactorio	1	25,0	25,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

**Fuente: Elaborado por: María Eugenia Vivanco en SPSS**

El 75% de los encuestados menciona que el proceso actual de admisiones frente al cliente externo es regular y el 25% menciona que es satisfactorio, se evidencia que el personal no se encuentra conforme con el proceso que realizan para cubrir las necesidades al cliente externo abriendo así oportunidades de mejora para el mismo.

**Tabla 40:** Pregunta 6. Califique el proceso actual de admisiones frente a su cliente interno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	3	75,0	75,0	75,0
	Satisfactorio	1	25,0	25,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

**Fuente: Elaborado por: María Eugenia Vivanco en SPSS**

El 75% de los encuestados menciona que el proceso actual de admisiones frente al cliente interno es regular y el 25% menciona que es satisfactorio, se evidencia que el personal considera que existe una comunicación deficiente entre departamentos.

**Tabla 41:** Pregunta 7. Califique usted que los recursos asignados para realizar su trabajo son los adecuados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Insatisfactorio	1	25,0	25,0	25,0

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

muy satisfactorio	1	25,0	25,0	50,0
Regular	2	50,0	50,0	100,0
Total	4	100,0	100,0	

**Fuente: Elaborado por: María Eugenia Vivanco en SPSS**

El 50% de los encuestados menciona que el recurso asignado para realizar el trabajo es regular, el 25% menciona que es insatisfactorio y el 25% menciona que es muy satisfactorio, se evidencia que el personal de admisiones no se encuentra conforme con los recursos asignados para poder realizar sus funciones.

**Tabla 42:** Pregunta 8. Califique usted que el tiempo en el que usted ejecuta el proceso es el optimo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Insatisfactorio	1	25,0	25,0	25,0
	muy satisfactorio	1	25,0	25,0	50,0
	Regular	1	25,0	25,0	75,0
	Satisfactorio	1	25,0	25,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

**Fuente: Elaborado por: María Eugenia Vivanco en SPSS**

El 25% de los encuestados menciona que el tiempo en el que usted ejecuta el proceso es insatisfactorio, el 25% menciona que es muy satisfactorio y el 25% menciona que es regular y el 25% que es satisfactorio, se evidencia que el 50% de los empleados considera que el tiempo de ejecución de su proceso no es el adecuado para cubrir las necesidades tanto del cliente interno como externo.

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU  
INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL  
SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**Tabla 43:** Pregunta 9. Califique si la calidad de la información que le entregan a usted para realizar su proceso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Insatisfactorio	2	50,0	50,0	50,0
	Regular	1	25,0	25,0	75,0
	Satisfactorio	1	25,0	25,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

**Fuente: Elaborado por: María Eugenia Vivanco en SPSS**

El 50% de los encuestados menciona calidad de la información que reciben para realizar su proceso es insatisfactorio, el 25% menciona que es regular y el 25% menciona que es regular y el 25% que es satisfactorio, se evidencia que el personal no está satisfecho con la información que recibe como input para realizar su proceso de manera eficiente.

**Tabla 44:** Pregunta 10 .Califique usted si la cantidad de errores que existen en su proceso es aceptable

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	2	50,0	50,0	50,0
	Satisfactorio	2	50,0	50,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

**Fuente: Elaborado por: María Eugenia Vivanco en SPSS**

El 50% de los encuestados consideran que cantidad de errores que existen en su proceso es insatisfactorio, el 50% menciona que es satisfactorio, se evidencia que el proceso de admisiones tiene oportunidades de mejora en las actividades que realizan de manera continua.

**Tabla 45:** Pregunta 11. Califique el espacio físico que fue asignado para su trabajo

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	1	25,0	25,0	25,0
	Satisfactorio	3	75,0	75,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

**Fuente: Elaborado por: María Eugenia Vivanco en SPSS**

El 25% de los encuestados menciona que el espacio físico que fue asignado para realizar su proceso es regular, el 75% menciona que es satisfactorio, se valida que el personal está satisfecho con el espacio físico asignado para poder desempeñar sus funciones.

**Tabla 46:** Pregunta 12. Califique usted si son óptimos los medios tecnológicos de los cuales dispone para realizar su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Insatisfactorio	1	25,0	25,0	25,0
	Regular	2	50,0	50,0	75,0
	Satisfactorio	1	25,0	25,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

**Fuente: Elaborado por: María Eugenia Vivanco en SPSS**

El 25% de los encuestados menciona que medios tecnológicos de los cuales dispone para realizar su trabajo es insatisfactorio, el 50% menciona que es regular y el 25% menciona que es satisfactorio se valida que el 50% del personal encuentra deficiente los medios tecnológicos que fueron asignados.

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**FASE 3: VALIDACION DEL PROYECTO DE INVESTIGACION Y**

**DESARROLLO**

**1. Resumen de observación**

Al realizar el diagnóstico de la Escuela de Capacitación de Conductores Profesionales de Pichincha se evidencia que se encuentra ubicada en el código CIU de enseñanza de escuelas de conducir para chóferes profesionales: de camiones, buses, etcétera.

Se realizó un diagnóstico del ambiente externo el cual está conformado del micro y macro entorno, el macro entorno se analizó mediante la herramienta PEST y se obtuvo los siguientes resultados:

El Análisis del Macro entorno arrojó que la Escuela de Capacitación de Conductores Profesionales de Pichincha Escuela tiene amenazas en el sector social y político ya que al ser parte de uno de los gremios más importantes de la ciudad de Quito tiene mayor impacto todas las acciones, decisiones que realice en estos dos sectores adicional sector del transporte en el país en la última década ha formado parte integral del desarrollo económico en ciertos sectores de comercialización de productos y de servicios.

Las oportunidades que tiene la Escuela de Capacitación de Conductores Profesionales de Pichincha son en los sectores de economía y tecnológico ya que tiene aspectos por desarrollar en el mercado para que acompañe el posicionamiento de marca en el mercado que posee con desarrollos tecnológicos que den un valor agregado en el mercado para así aumentar su economía frente a su competencia

El Análisis de Micro entorno se identificó que las entradas y rivalidades con los competidores son las amenazas para la Escuela de Capacitación de Conductores Profesionales de Pichincha ya que en el mercado se encuentra un gran apogeo a este tipo de negocios saturándolo

Las oportunidades son la negociación con clientes y proveedores dando una puerta a que la escuela entregue un servicio con un valor agregado lo cual ata al análisis del macro entorno y las oportunidades en tecnología que impactan directamente en lo económico.

En el ambiente interno se realizó un análisis en varios aspectos de la Escuela de Capacitación de Conductores Profesionales de Pichincha como son el FODA en el cual detalla las fortalezas,

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

debilidades, oportunidades y amenazas; adicional se realizó un análisis de la situación financiera actual y del proceso de admisiones como parte de la investigación.

**Tabla 47: Análisis FODA**

<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
<b>F1</b>	Marca reconocida y posesionada en el mercado	<b>D1</b>	Deficiencia en el servicio administrativo
<b>F2</b>	Genera recursos financieros sostenibles para la empresa	<b>D2</b>	Infraestructura y espacios subutilizados
<b>F3</b>	Ubicación estratégica en un sector céntrico de la ciudad de Quito	<b>D3</b>	Falta de sistemas tecnológicos en línea para el área administrativa
<b>F4</b>	Instalaciones físicas modernas y de buen estado	<b>D4</b>	Deficiencia en la actualización y legalización del reglamento interno de trabajo
<b>F5</b>	Cuerpo docente idóneo y capacitado	<b>D5</b>	Falta de capacidad física para estacionamientos
<b>F6</b>	Reconocimiento académico y social del estudiante en el contexto educativo nacional	<b>D6</b>	Deficiencia en manejo de redes sociales
<b>F7</b>	Innovación pedagógica permanente	<b>D7</b>	Deficiencia en distribución de funciones al personal
<b>F8</b>	Nuevos planes y programas de capacitación para los estudiantes	<b>D8</b>	No posee actualización en los procesos
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
<b>O1</b>	Mercado creciente	<b>A1</b>	Impuestos y cambios en las leyes
<b>O2</b>	Alianzas estratégicas con entidades educativas	<b>A2</b>	Afectación por crisis económica
<b>O3</b>	Mejoramiento constante de la calidad educativa	<b>A3</b>	Afectación por crisis política

**Elaborado por: María Eugenia Vivanco Vergara**

## **“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

Se realizó el análisis de los indicadores financieros con mayor relevancia de los cuales se obtuvo lo siguiente:

- El indicador de liquidez en el año 2016 muestra un 34% esto se debe al índice alto de endeudamiento y las cuentas por cobrar las cuales no son liquidas, en el 2017 el indicador aumenta al 62% ya que se realizó el cobro de las deudas aumentando así el índice de liquidez y bajando la deuda con la liquidez recaudada.
- El ROA en el año 2016 y 2017 es muy bajo ya que nos muestra la rentabilidad que tiene la empresa frente a todos los activos que posee lo cual indica que la operación de la institución no está siendo eficiente con la utilización de los recursos.
- El ROE en el año 2016 es del 2% y en el 2017 del 1% lo cual muestra una rentabilidad baja frente a lo invertido por lo accionistas.

El estado de flujo de efectivo muestra una operación en negativo el cual lo conforma los valores más relevantes como los cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios por un valor de 3110211,00 el cual es menor a los pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios, pagos a y por cuenta de los empleados entre otras dan un valor total de 3700212,00 el cual es mayor que sus ingresos , esa diferencia la compensa con las actividades de financiamiento ya que muestra un resultado de -921775,34, esto quiere decir que la empresa está adquiriendo deuda para solventar sus actividades de operación .

La actividad de inversión está conformada por el activo fijo que posee la empresa este consta por el valor de 1536519,86 el cual parte esta pagado y la otra corresponde a una compensación con las actividades de financiamiento que se explicó en el apartado superior.

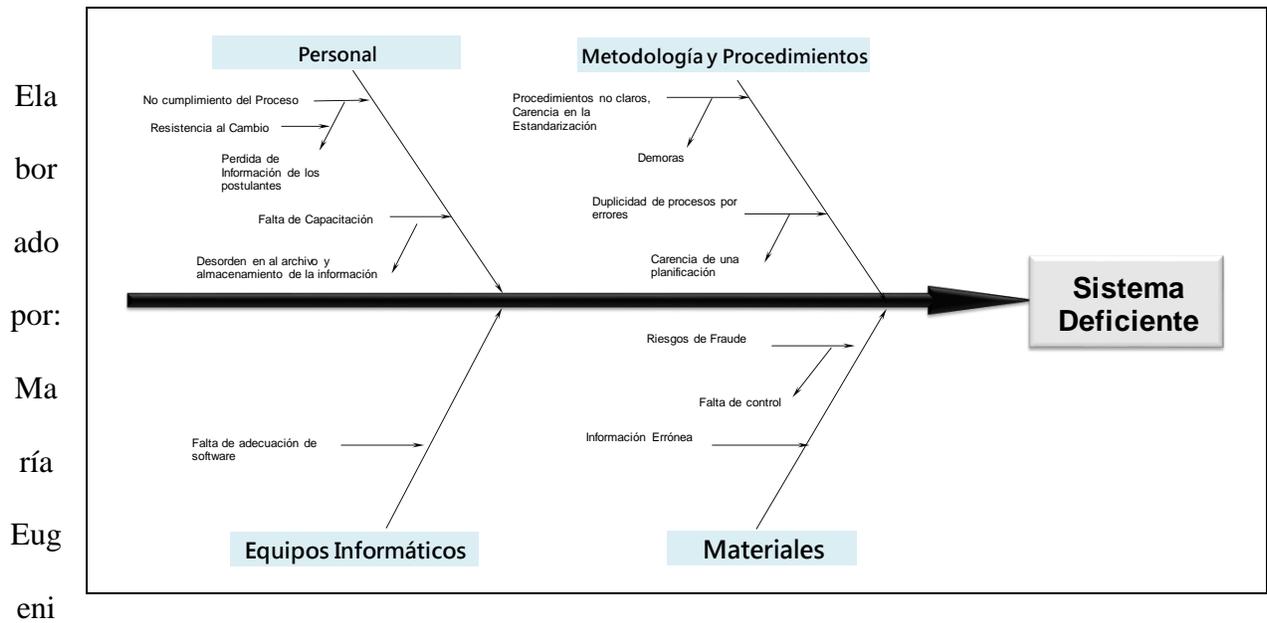
### **Análisis del Proceso**

Para conocer de manera minuciosa el proceso de admisiones se realiza un levantamiento de todas las actividades que realiza el personal las cuales son 23 con un tiempo de procesamiento aproximado de 1,85 días laborables por estudiante para que realice el proceso de admisión.

Se realizó un análisis de los problemas del proceso de admisiones utilizando el diagrama causa – efecto de Kauro Ishikawa y un árbol de ideas para poder identificar los problemas recurrentes frente al cliente externo

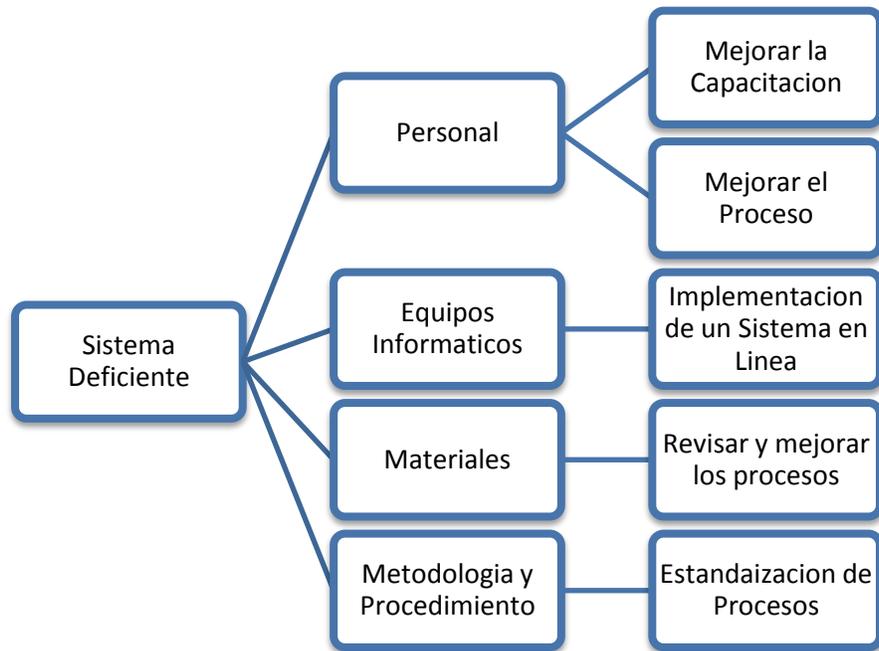
Ilustración 15: Diagrama de espina de pescado (ISHIKAWA)

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**



a Vivanco Vergara

Ilustración 16: Diagrama de Árbol de Problemas



Elaborado por: María Eugenia Vivanco Vergara

Se presenta una tabla con todos los hallazgos encontrados basándose en un Análisis de Modo y Efecto de Fallas (FMEA)

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU  
INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL  
SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**Tabla 48:** Hallazgos por actividad en el Proceso de Admisiones

<b>Elemento o Paso del Proceso</b>	<b>Posible Modo de Falla</b>	<b>Posible efecto de falla</b>	<b>Posibles Causas</b>	<b>Controles Actuales</b>	<b>Acción Recomendada</b>	<b>Responsable</b>
Ingresar información en registro manual	La información lo registran manualmente en Excel	Errores en la digitación de información	La información es muy manipulada por los empleados	Ninguno	Tener un sistema para almacenar la información	Secretaria
Entrega de ticket para examen psicológico y psicosenométrico	El ticket es un documento no funcional sin registro de la institución	El Ticket entregado es un documento sin registro en algún sistema	Información falsificada por parte del estudiante	Ninguno	Tener un sistema en línea donde se registre los estudiantes aptos para realizar el examen psicológico y psicosenométrico	Secretaria y Asistente Psicosenométrico
Envía a estudiante para el pago del curso	El respaldo de la aprobación del estudiante es un documento no oficial de la institución					
Realiza examen psicológico y psicosenométrico	No existe un registro en línea de los exámenes todo lo realizan con papeles no					
Firma y sella en el ticket de inscripción	Entrega de un ticket físico sin registro					
Entrega ticket a secretaria						
Registro de estudiante apto para inicio de curso						
Pago de examen psicológico y psicosenométrico	No existe un conector para corroborar la información del pago de los exámenes con la persona inscrita y la parte contable, todo se realiza de una forma empírica	El pago de los exámenes no posee un registro en línea de los estudiantes aprobados.	Información falsificada por parte del estudiante y puede ocurrir estafas si un registro adecuado de los estudiantes aptos que rindieron los exámenes	Ninguno	Tener un sistema en línea donde se registre los estudiantes que pasaron los exámenes y están aptos para realizar el pago	Tesorería, Asistente Psicosenométrico
Recepciona pago de matriculación o examen psicológico y psicosenométrico						
Realiza registro contable en sistema saffy						
Entrega listados de estudiantes por aula	Los listados son realizados de manera manual en Excel	Los listados de los estudiantes pueden ser manipulados por los colaboradores	Información alterada en los nombres de estudiantes que realizaron todo el proceso de inscripción	Ninguno	Los listados deberían ser arrojados de un sistema automático	Secretaria

**Elaborado por:** María Eugenia Vivanco Vergara

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

El análisis del costo del proceso de Admisiones de la Escuela de Capacitación de Conductores Profesionales de Pichincha se lo realizo mediante un análisis de costeo por producción del año 2017 el mismo que arrojó los siguientes valores:

Ilustración 17: Costo del Proceso de Admisión

Costo del Proceso de Admisiones	156563,7
Total Actividades	23
Total Costo Mensual	13046,97
Total Costo por 4 Integrantes del Proeso	3.262

Elaborado por: María Eugenia Vivanco Vergara

La investigación de campo se enfocó en dos aristas importantes las cuales son el análisis de la satisfacción del cliente interno mediante e modelo SERVQUAL y la evaluación del proceso de admisiones por los participantes del mismo.

La aplicación del modelo SERVQUAL a una muestra de 333 estudiantes dio una satisfacción del 2,69 lo que da en Likert de 53,8% con una calificación regular. Las brechas obtenidas entre la percepción y el servicio recibido es un ICS de -2,31 sobre 5 el cual es el techo del índice de calidad.

La evaluación del proceso se realizó con los 4 integrantes del departamento de admisiones mediante encuestas en la cual se obtuvo lo siguiente:

- El 50% de las personas cuenta con una edad mayor de 50 años lo cual evidencia una desactualización en los conocimientos necesarios para poder desempeñar las funciones establecida
- El 25% del personal cuenta con un grado de instrucción secundario insuficiente para desempeñar un cargo dentro del departamento de admisiones
- El 75% de los empleados llegaron a la conclusión que el proceso de admisiones frente al cliente externo es regular con oportunidades de mejora
- El 75% de los empleados llegaron a las conclusiones que el proceso de admisiones frente al cliente interno es regular lo cual demuestra una falta de organización, comunicación y conocimiento entre los empleados.
- El 50% del personal menciona que el recurso asignado es regular, un 25% insatisfactorio lo cual demuestra que el recurso entregado al personal para desempeñar sus funciones es ineficiente o que el personal no tiene el conocimiento para hacer uso del mismo.

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

- El 25% del personal comenta que el tiempo empleado en el proceso de admisiones es insatisfactorio lo cual evidencia que existe oportunidad de mejora en la atención al cliente interno y externo.
- El 50% del personal consideran que la cantidad de errores que existen en su proceso es insatisfactoria por lo cual demuestra que hay evidencia de reprocesos dentro de las actividades que realizan
- El 25% de los encuestados menciona que medios tecnológicos de los cuales dispone para realizar su trabajo es insatisfactorio, el 50% menciona que es regular lo cual evidencia que los recursos tecnológicos son escasos o existe una deficiencia en los conocimientos para poder utilizarlos.

## **2. Inducción:**

Según lo comentado en el texto anterior al realizar un diagnóstico externo de la Escuela de Capacitación de Conductores de Pichincha se obtuvo lo siguiente:

- El Macro Entorno tiene el peso de 4 puntos en la parte social y el 3,33 en lo político esto se debe al impacto que tiene la Escuela en la parte económica del país y la obligatoriedad de seguir un curso para obtener la licencia de conducir.
- El Micro Entorno tiene una evaluación de 3,5 en la entrada de nuevos competidores ya que al hacer un mercado rentable actualmente se fracciona por la creciente oferta

El diagnóstico interno nos revela que el proceso de admisiones consta con 4 integrantes 23 actividades con un tiempo de procesamiento de 1,85 días laborables para la inscripción de cada estudiante este proceso tiene un costo de \$ 3262 por la totalidad de los integrantes.

En el proceso de identificación los siguientes problemas dentro del proceso de admisiones

Tabla 49: Problemas encontrados del proceso de Admisiones

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

Elemento o Paso del Proceso	Posible Modo de Falla	Posible efecto de falla	Posibles Causas
Ingresa información en registro manual	La información lo registran manualmente en Excel	Errores en la digitacion de informacion	La informacion es muy manipulada por los empleados
Entrega de ticket para examen psicológico y psicosenométrico	El ticket es un documento no funcional sin registro de la institución	El Ticket entregado es un documento sin registro en algun sistema	Informacion falsificada por parte del estudiante
Envía a estudiante para el pago del curso	El respaldo de la aprobación del estudiante es un documento no oficial de la institucion		
Realiza examen psicológico y psicosenométrico	No existe un registro en línea de los exámenes todo lo realizan con papeles		
Firma y sella en el ticket de inscripción			
Entrega ticket a secretaria	Entrega de un ticket físico sin registro		
Registro de estudiante apto para inicio de			
Pago de examen psicológico y psicosenométrico	No existe un conector para corroborar la información del pago de los exámenes con la Perona inscrita y la parte contable, todo se realiza de una forma empírica	El pago de los exámenes no posee un registro en línea de los estudiantes aprobados.	Informacion falsificada por parte del estudiante y puede ocurrir estafas si un registro adecuado de los estudiantes aptos que rindieron los exámenes
Recepciona pago de matriculación o examen psicológico y psicosenométrico			
Realiza registro contable en sistema saffy			
Entrega listados de estudiantes por aula	Los listados son realizados de manera manual en Excel	Los listados de los estudiantes pueden ser manipulados por los colaboradores	Informacion alterada en los nombres de estudiantes que realizaron todo el proceso de inscripcion

Elaborado por: María Eugenia Vivanco Vergara

La investigación de campo arrojó una calificación de 53,8% dentro de la escala de Likert en la satisfacción del cliente interno lo cual da una brecha entre la percepción y el servicio recibido es un ICS de -2,31 sobre 5 el cual es el techo del índice de calidad.

La evaluación del proceso con los 4 participantes dio los siguientes resultados:

**Tabla 50:**  
de

Resultados

Variable	Porcentaje	Resultado
<b>Edad</b>	50% empleados	50 años
<b>Instrucción</b>	25%	secundaria
<b>Proceso frente al cliente externo</b>	75%	regular
<b>Proceso frente al cliente interno</b>	75%	regular
<b>Recurso asignado</b>	50%	regular
	25%	insatisfactorio
<b>Tiempo</b>	25%	insatisfactorio
	25%	regular
<b>Reprocesos</b>	50%	insatisfactorio
<b>Espacio Físico</b>	25%	regular
<b>Medios Tecnológicos</b>	25%	insatisfactorio
	50%	regular

Evaluación de Proceso de Admisiones

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

Elaborado por: María Eugenia Vivanco Vergara

**3. Hipótesis:**

El rediseño de los procesos de admisión de la Escuela de Capacitación de Conductores Profesionales de Pichincha permitirá mejorar la satisfacción del cliente impactando positivamente en la situación financiera de la institución.

**4. Probar la hipótesis por experimentación. (Elaboración del producto y/o proceso)**

La propuesta planteada a continuación se basa en aumentar la satisfacción al cliente en el proceso de admisión de la entidad objeto de estudio la cual es el primer acercamiento y enganche para los clientes (estudiantes).

La propuesta de mejora se basó en la aplicación de la metodología de Lean Manufacturing de acuerdo a esta metodología se realizó un análisis de cada actividad del proceso de admisiones identificando en cada una de ellas las siguientes categorías: optimizar, reducir o eliminar.

**Alcance de la Investigación**

La presente investigación se realizó a todo el proceso de admisiones de la Escuela de Capacitación Del Sindicato de Choferes Profesionales de Pichincha.

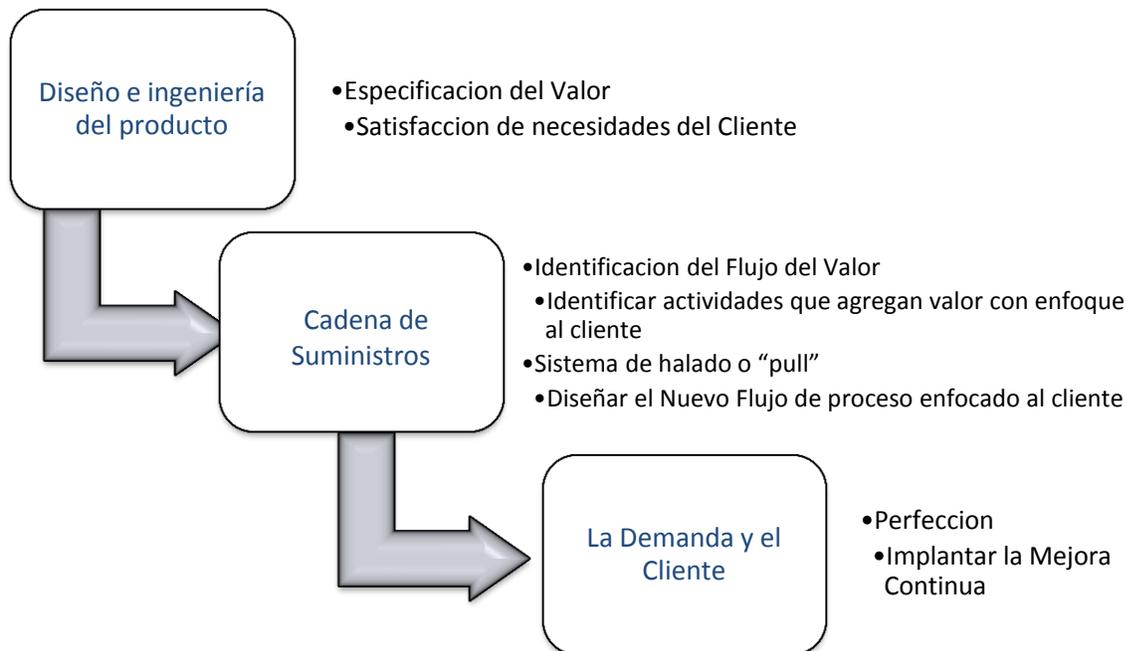
**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**Objetivo General**

Identificar las actividades que no agregan valor al proceso de admisiones y postular una propuesta donde se integren los departamentos intervinientes en el proceso de admisiones con el fin de que sea un proceso ágil y fluido enfocado al cliente.

**Etapas a desarrollar dentro de la Propuesta:**

Tabla 51: Etapas de Implementación de Lean Manufacturing



Elaborado por: María Eugenia Vivanco Vergara

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**Fuente :** (Tejeda A. S., 2011)

**A. Diseño e Ingeniería del producto**

El enfoque Lean Manufacturing es poder identificar las actividades que agregan valor dentro de un proceso y poder potenciarlas a su vez las actividades que no generan valor para poder eliminarlas y por ultimo las actividades a reducir en las cuales se potencia para disminuir tiempos y recursos sobre estas.

Lean Manufacturing al ser una herramienta de mejora en un proceso que lo desarrolla el personal humano de la empresa propone una estrategia eficiente para este, por lo cual dentro de la propuesta diseñada se identifica el recurso humano que interviene dentro del proceso de admisiones de la Capacitación del Sindicato de Choferes Profesionales de Pichincha los cuales son:

- ✓ Secretaria
- ✓ Asistente de Secretaria
- ✓ Asistente Psicosometrico
- ✓ Asistente de Tesorería

Este equipo de trabajo multidisciplinario con una interacción transversal entre departamentos son el eje fundamental que realiza el proceso de admisiones dentro de la organización. Las estrategias a seguir son:

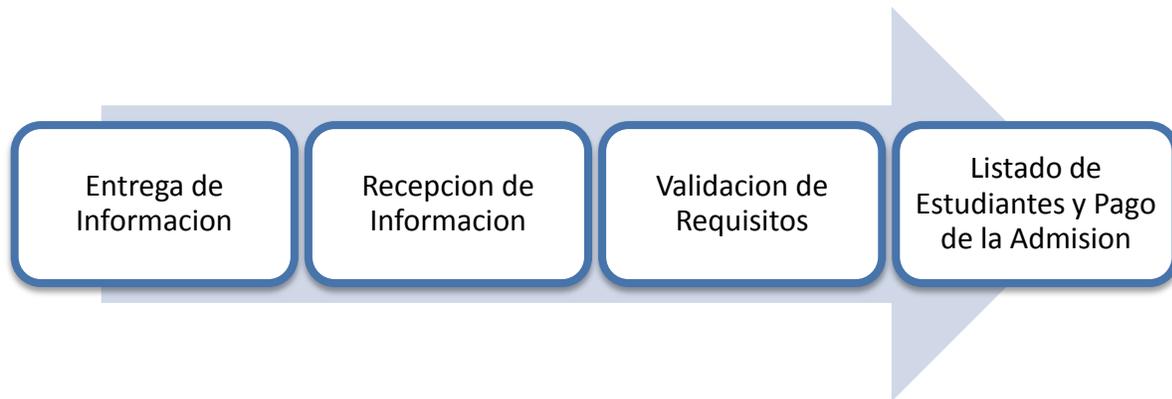
- Identificar las actividades que no agregan valor en el proceso estudiado y potenciación de estas
- Eliminación de las actividades innecesarias
- Reducción de actividades sin valor añadido dentro del proceso estudiado
- Implementación de flujos de procesos de información entre el personal.

➤ **Especificación del Valor**

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

Se procede con una identificación de una cadena de valor enfocada al cliente dentro del proceso en la cual se destaca lo siguiente:

Tabla 52: Cadena de Valor del Proceso de Admisiones



Elaborado por: María Eugenia Vivanco Vergara

**Entrega de Información.** – Este proceso es encargo de entregar la información necesaria y completa con todos los requisitos necesarios para iniciar el proceso de Admisiones en los cuales tenemos los siguientes:

- ✓ Copia de cedula y papeleta de votación
- ✓ Copia del título de bachiller
- ✓ 4 fotos tamaño carnet
- ✓ Certificado medico
- ✓ Tipo de sangre

**Recepción de Información.** - Este proceso es encargado de recibir todos los requisitos mencionados anteriormente

**Validación de Requisitos.** - Este proceso es encargado de validar que todos los requisitos sean del postulante y que cumplan con los requerimientos legales.

**Listado de Estudiantes y Pago de Admisión.** – Este proceso es encargado de generar los listados de estudiantes aprobados y calificados para empezar el curso adicional se encarga de recibir el pago de la admisión en efectivo o por el convenio que la escuela brinda.

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

De acuerdo a la investigación realizada de satisfacción del cliente mediante la metodología SERVQUAL las necesidades del cliente en que se debe enfocar cada etapa de la cadena de valor es aumentar la percepción en las brechas más bajas las cuales son: responsabilidad la cual trata del conocimiento de los empleados y la confianza que ellos generan al cliente externo, fiabilidad o habilidad de ejecutar el servicio, capacidad de respuesta o rapidez en ejecutar el servicio y empatía la cual es el interés y nivel de atención individualizado al cliente externo, en la Grafico No 2 se muestran las brechas de cada dimensión con su respectivo porcentaje.

**A. Cadena de Suministros**

➤ **Identificación del Flujo del Valor**

Se procede a realizar una evaluación de todas las actividades que conforman el proceso de la siguiente manera:

Tabla 53: Tres tipos de Actividades en los procesos

Tipo de Actividad	Optimizar	Eliminar	Reducir
Actividades con valor añadido	Actividades que convierten o transforman los materiales o la información de forma que se adapten a las necesidades de los usuarios y que éstos se hallan dispuestos a pagar por ellas		
Despilfarro		Actividades, procesos, tiempo, espacio, materiales, etc., que no aumentan el valor del producto o servicio y que no son necesarias para el sistema o proceso	
Actividades sin valor añadido			Cualquier actividad necesaria para el sistema o proceso, dados los medios o tecnología actuales, pero que no contribuye a comunicar valor al producto o servicio o para la satisfacción del cliente

Elaborado por: María Eugenia Vivanco Vergara

Al realizar el análisis de cada actividad de acuerdo a la tabla 53 y enfocándose en cada brecha mencionada en la Grafico No. 2 como una oportunidad de mejora en el proceso se obtuvo el siguiente análisis:

Tabla 54: Análisis de Desperdicios en el Proceso de Admisiones

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

No	Descripción Actividades	Optimizar	Reducir	Despilfarro	Resultados Obtenidos	Ideas de Mejora
1	solicitud de información para curso	<b>X</b>			No hay personal que responda las llamadas telefónicas, en horas de almuerzo no existe personal de información	
2	entrega de requisitos de inscripción		<b>X</b>			Ingreso de Información en un sistema en línea y notificación de mensualidades al cliente
3	recopila requisitos para inscripción	<b>X</b>			No entregan toda la información necesaria en un primer escenario	Check list en un sistema con los requisitos necesarios para el curso , con esto se controla la entrega de los mismos
4	validación de requisitos?			<b>X</b>		
5	(si) ingresa información en registro manual			<b>X</b>	La información lo registran manualmente en Excel	
6	entrega de ticket para examen psicológico y psicosenométrico			<b>X</b>	El ticket es un documento no funcional sin registro de la institución	
7	recibe ticket de inscripción			<b>X</b>		
8	pago de examen psicológico y psicosenométrico	<b>X</b>			No existe un conector para corroborar la información del pago de los exámenes con la Perona inscrita y la parte contable, todo se realiza de una forma empírica	
9	recepiona pago de matriculación o examen psicológico y psicosenométrico	<b>X</b>				
10	realiza registro contable en sistema saffy	<b>X</b>				
11	genera comprobante de pago no tributario		<b>X</b>		El ticket que se entrega al estudiante es un documento no tributario sin legalidad ya que la factura se la entrega al final	Genera factura de examen psicosenométrico
12	notifica mensualidades al cliente			<b>X</b>		
13	realiza examen psicológico y psicosenométrico	<b>X</b>			No existe un registro en línea de los exámenes todo lo realizan con papeles no oficiales	
14	firma y sella en el ticket de inscripción			<b>X</b>		
15	entrega ticket a secretaria			<b>X</b>	Entrega de un ticket físico sin registro	
16	registro de estudiante apto para inicio de curso			<b>X</b>		
17	entrega listados de estudiantes por aula	<b>X</b>			Los listados son realizados de manera manual en Excel	
18	envía a estudiante para el pago del curso	<b>X</b>			El respaldo de la aprobación del estudiante es un documento	
19	Elección de forma de pago	<b>X</b>				
20	recepiona pago de matriculación	<b>X</b>			Si elige la forma de pago en mensualidades le dan un documento no tributario	
21	genera factura	<b>X</b>				
22	entrega al cliente y archiva copia	<b>X</b>				

Elaborado por: María Eugenia Vivanco Vergara

De acuerdo al análisis anterior se puede concluir lo siguiente:

**Tabla 55: Resumen de Análisis de Desperdicios del Proceso de Admisiones**

Tipo de Actividad	Optimizar	Eliminar	Reducir
Actividades con valor añadido	12		
Despilfarro		8	
Actividades sin valor añadido			2

Elaborado por: María Eugenia Vivanco Vergara

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

En la tabla 55 se evidencia que existen 12 actividades a optimizar dentro del proceso estas son primordiales para que el proceso de admisiones funcione, 2 actividades a reducir en tiempo o esfuerzo las cuales son necesarias dentro del proceso de admisiones, pero no genera ningún valor agregado en el mismo y 8 actividades a eliminar las cuales no están generando ningún valor agregado dentro del proceso de admisiones y están ocasionando desperdicios en el mismo.

➤ **Sistema de halado o “pull”**

Se procede a realizar un curso grama propuesto con las actividades a optimizar y reducir, en este modelo se toma a consideración el sistema SAFI ERP para poder manejar la información de manera eficiente y que no existan actividades innecesarias adicional es un control sobre las actividades que realiza el personal.

Existen actividades que se reducen en tiempos innecesarios y actividades reemplazadas por la utilización del sistema SAFI ERP, lo cual da como resultado del proceso propuesto 96,71 min, 1.61 horas por cada estudiante en el proceso de admisiones.

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**Tabla 56: Curso grama Propuesto Proceso de Admisiones**

<b>Proceso:</b>	Admisiones		
<b>Objetivo General</b>	Evaluar a los clientes potenciales aptos para recibir el curso de la licencia de <del>tipo profesional</del>		
<b>Objetivo Especifico</b>	Registro de información de clientes potenciales y generación de listados para <del>inicio de clases</del>		
	Pago de pruebas psicosenométricas y matriculación		
<b>Responsable</b>	Secretario		
<b>Entradas</b>	Requisitos para la inscripción		
	Titulo de ser bachiller		
	Certificado medico		
	Copias de cedula y votación		
	Carta notariada de compromiso de cumplir políticas de la escuela		
	Numero de teléfono y correo electrónico		
	Base de clientes potenciales resultado de campaña publicitaria		
<b>Proveedores</b>	Cliente Potencial		
<b>Recursos</b>	hojas, computadora, personal de admisiones		
<b>Salida</b>	Matriculación, registro contable , listados de alumnos		
<b>Clientes</b>	Proceso de Cobro de mensualidades y Proceso de Control de Asistencia		
<b>Resumen</b>		<b>Operación</b>	<b>Inspeccion</b>
		●	■
<b>Cantidad Total</b>	<b>18</b>	15	3
<b>Tiempo Total</b>	<b>97</b>	91,71	5

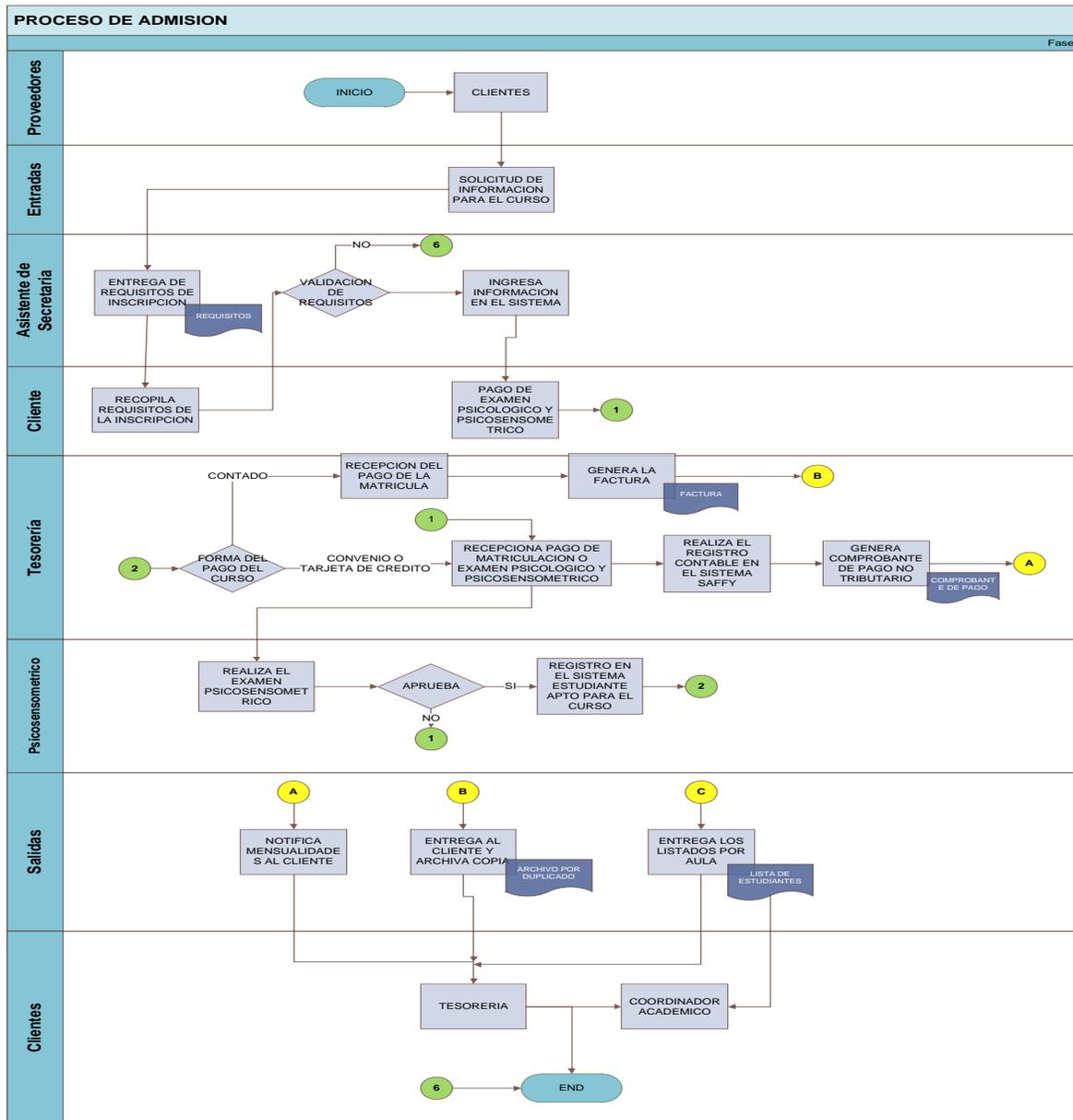
  

<b>N</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>SECRETARIA</b>	<b>TESORERIA</b>	<b>PSICOSESOMETRICO</b>	<b>Descripción Actividades</b>	<b>Operación</b>	<b>Inspeccion</b>	<b>Tiempo en Minutos</b>
1	x				solicitud de información para curso			4
2		x			entrega de requisitos de inscripción			2
3	x				recopila requisitos para inscripción			1
4		x			validación de requisitos?			2
5		x			(si) ingresa informacion en el sistema			2
6	x				pago de examen psicológico y psicosenso metrico			3
7			x		recepiona pago de matriculación o examen psicológico y psicosenso metrico			5
8			x		realiza registro contable en sistema saffy			2
9			x		genera comprobante de pago no tributario			1
10			x		notifica mensualidades al cliente			7
11	x				realiza examen psicológico y psicosenso metrico			60
12				x	Registro en el sistema de la aprobacion de los exámenes psicologico y psicosenso metrico			1
13		x			entrega listados de estudiantes por aula			1
14		x			envía a estudiante para el pago del curso			0,33
15			x		Eleccion de forma de pago			0,05
16			x		recepiona pago de matriculación			1
17			x		genera factura			0,33
18			x		entrega al cliente y archiva copia			4

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

Se presenta el nuevo diagrama de flujo basado en la metodología ANSI con las actividades que agregan valor y un enfoque adicional con un flujo de información basado en un sistema continuo en el sistema SAFI ERP que la entidad objeto de estudio posee, pero no le da uso, el cual ayuda a mejorar el servicio al cliente y los controles dentro del proceso.

**Tabla 57: Flujo Propuesto proceso de Admisiones**



**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

➤ **La Demanda y el Cliente**

En esta etapa se procede a tomar como herramienta de Lean Manufacturing de control y perfeccionamiento los indicadores en la gestión los cuales están enfocados en el proceso de admisiones propuesto expresados en un cuadro de mando integral.

Nombre del Proceso	Código	Nombre del Indicador	Descripción	Formulación	Unidad de Medida	Frecuencia	Meta	Responsable
Proceso de Admisión (A)	IA - 01	Indicador de Eficiencia	Mide el porcentaje de los estudiantes admitidos versus lo esperado, da como resultado el porcentaje de cumplimiento de la planificación de los estudiantes admitidos de la entidad objeto de estudio	$((\text{Numero de Estudiantes Admitidos} / \text{Total de cupos esperados para admisiones})) / 100$	%	Fin de periodo de Admisiones	99%	Departamento de Admisiones
Proceso de Admisión (A)	IA - 02	Numero de Alumnos Conforme al Proceso de Admisión	Mide el número de alumnos admitidos frente al total de postulantes lo cual muestra la conformidad del proceso de admisiones.	$((\text{Numero de Alumnos admitidos} - \text{Numero de Alumnos No Admitidos}) / (\text{Total de Postulantes para el proceso de admisiones})) * 100$	%	Fin de periodo de Admisiones	99%	Departamento de Admisiones
Proceso de Admisión (A)	IA - 03	Satisfacción Cliente	Mide la percepción del cliente del servicio recibido del proceso de admisiones para poder identificar la satisfacción y poder tomar como oportunidades de mejora dentro del proceso.	$((\text{Estudiantes Satisfechos} / \text{Total de Estudiantes})) * 100$	%	Fin de periodo de Admisiones	99%	Departamento de Admisiones
Proceso de Admisión (A)	IA - 04	Eficiencia del manejo de la Gestión de Admisiones	Mide el tiempo empleado en el proceso de admisiones por cada estudiante versus el total del tiempo de procesamiento por el total de estudiantes.	$(\text{Tiempo de Ejecución del Proceso de Admisiones por estudiantes} / \text{Total de tiempo empleado en el proceso de admisiones}) * 100$	%	Fin de periodo de Admisiones	99%	Departamento de Admisiones

**Tabla 58:** Cuadro de Mando Integral Proceso de Admisiones

**Elaborado por:** María Eugenia Vivanco

**Fuente:** (Sandoval, 2012)

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**5. Demostración o refutación (antítesis) de la hipótesis.**

De acuerdo al proceso propuesto de admisiones y los cambios sugeridos de acuerdo a la metodología de Lean Manufacturing se realizó un análisis de todas las actividades del proceso enfocándose en el valor agregado que daban estas al cliente. El proceso actual lo realizaban de manera empírica con una decadencia de controles o supervisión lo cual generaba inconsistencia en la gestión dando así pérdidas de ingresos y demoras en el tiempo y atención a los clientes todos estos puntos mencionados en la investigación dan como resultado una percepción baja en la satisfacción al cliente lo cual presta a una decadente publicidad interna sobre el servicio que brinda la entidad objeto de estudio.

La propuesta del proceso tiene un enfoque al cliente como foco de sus actividades en la cual el objetivo es garantizar su satisfacción mediante la disminución de tiempos y garantizar un proceso fluido mediante de la utilización de tecnología la cual es una herramienta de control de la gestión a nivel interno de la organización. El utilizar un sistema ERP garantiza el flujo continuo de información y el control del mismo ayudando a que la gestión se produzca de manera eficiente y desechando todas las actividades manuales que el proceso de admisiones contaba.

A continuación, se muestra una comparación del total de actividades y tiempos del proceso de admisiones actual versus el propuesto, esta información se la tomo de los curso gramas levantados del proceso actual y del propuesto.

**Tabla 59: Comparación de Tiempos y Actividades del Proceso de Admisiones , Actual vs el Propuesto**

Actual				Propuesto				Comparacion			
Resumen de Actividades				Resumen de Actividades				Resumen de Actividades			
Símbolo	Descripción	Numero	Tiempo ( Min )	Símbolo	Descripción	Numero	Tiempo ( Min )	Símbolo	Descripción	Numero	Tiempo ( Min )
	Operación	22	108,71		Operación	15	91,71		Operación		17
	Inspeccion	1	2		Inspeccion	3	5		Inspeccion		-3

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

En la tabla anterior se puede identificar el número de actividades actual versus lo propuesto dando una comparación de un aumento en actividades de inspección o controles dentro del proceso para poder obtener una transparencia en la información la cual era input de los balances de la institución adicional se muestra los tiempos de ocurrencia de cada actividad, el tiempo de las actividades de operación se disminuye a consecuencia de la disminución de este tipo de actividades y la utilización de una herramienta informativa como es el SAFI ERP que la institución ya poseía pero no tenía un uso, el tiempo de actividades de inspección se aumenta debido al aumento de este tipo de actividades lo cual es necesario según lo comentado anteriormente.

A continuación, se explicará cómo los tiempos afectan de manera directa al costeo del proceso y al estado de resultados de la entidad objeto de estudio.

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**Tabla 60: Estado de Resultados Comparativo , Actual vs Propuesta de Mejora del Proceso de Admisiones**

CUENTA CONTABLE		31/12/2017	Proceso Admision		Proceso Admision_Mejora
<b>INGRESOS NETOS</b>		<b>2.885.898,01</b>	<b>166.669,73</b>		<b>166.669,73</b>
<b>ORDINARIAS</b>	<b>72%</b>	<b>2.087.754,07</b>	<b>166.669,73</b>		<b>166.669,73</b>
VENTAS TARIFA 12%	1%	21.418,00			
VENTAS TARIFA 0%	99%	2.066.336,07	166.669,73		166.669,73
<b>OTRAS RENTAS EXENTAS</b>	<b>3%</b>	<b>75.496,00</b>			
<b>UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVOS FIJOS</b>	<b>1%</b>	<b>22.285,72</b>			
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>0%</b>	<b>165,84</b>			
<b>OTRAS RENTAS</b>	<b>24%</b>	<b>700.196,38</b>			
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>2.853.824,78</b>	<b>156.563,68</b>		<b>129.045,43</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>83%</b>	<b>2.380.531,79</b>	<b>121.798,68</b>	<b>73%</b>	<b>94.280,43</b>
SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES	22%	518.971,33	51.600,00		31.188,98
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	4%	96.487,58	5.753,40		3.477,57
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	14%	325.123,56	12.214,00		7.382,60
GASTOS PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	1%	19.379,66	1.563,15		1.563,15
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS PERSONAS	14%	337.141,62			
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	7%	157.045,41	12.667,21		12.667,21
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	1%	21.600,00	1.742,25		1.742,25
PROMOCION Y PUBLICIDAD	1%	23.808,04	1.920,35		1.920,35
COMBUSTIBLE	2%	46.326,47			
LUBRICANTES					
SEGUROS Y REASEGUROS	1%	24.115,53	1.945,15		1.945,15
TRANSPORTE	15%	360.531,56			
GASTOS DE GESTION	3%	61.088,10	4.927,34		4.927,34
GASTOS DE VIAJE	0%	1.932,73			
SERVICIOS VARIOS	4%	94.826,20	7.648,64		7.648,64
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD	1%	22.671,60			
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	2%	46.209,58			
DEPRECIACIONES	9%	223.272,82	19.817,20		19.817,20
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>15%</b>	<b>431.009,14</b>	<b>34.765,00</b>		<b>34.765,00</b>
SUMINISTROS Y MATERIALES	73%	315.639,00	25.459,30		25.459,30
IVA QUE SE CARGA AL GASTO	27%	115.370,14	9.305,70		9.305,70
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>1%</b>	<b>42.283,85</b>	-		-
INTERESES BANCARIOS	55%	23.283,85			
INTERESES PAGADOS A TERCEROS	45%	19.000,00			
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>		<b>32.073,23</b>	<b>10.106,05</b>		<b>37.624,30</b>

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

En el presente estado se muestra un comparativo de la situación actual de la entidad objeto de estudio y la propuesta en la cual se evidencia como la mano de obra disminuye en un 17% los gastos de venta, lo cual tiene una incidencia directa en la utilidad aumentándola a \$ 5.551,07

**Tabla 61: Estado de Costo Integral Propuesto**

<b>ESTADO INTEGRAL DE COSTOS</b>		
Material directo		-
Mano de obra directa		42.049,14
Costos indirectos de Fabricación		<u>17.892,96</u>
<b>Costo de produccion del periodo</b>		<b>59.942,10</b>
(+) Invent. Inicial de trabajo en proceso		-
= <b>Costo de produccion acumulasa</b>		<b>59.942,10</b>
(-) Invent. Final de trabajo en proceso		-
= <b>Costo de producción terminada</b>		<b>59.942,10</b>
(+) Invent. Inicial de mercancías terminadas		-
= <b>Costo de producción disponible para la venta</b>		<b>59.942,10</b>
(-) Invent. Final de mercancías terminadas		-
= <b>Costo de produccion terminada y vendida</b>		<b>59.942,10</b>
(+) costos de distribucion		69.103,33
Gastos De Administracion	34.765,00	
Gastos De Ventas	<u>34.338,32</u>	
= <b>Costo total</b>		<b>129.045,43</b>
(+) <b>Utilidad</b>		<b>37.624,30</b>
= <b>Valor Venta</b>		<b>166.669,73</b>
<b>No Admisiones</b>		1.200,00
= <b>Costo Unitario</b>		<b>138,89</b>
<b>Precio Venta Público</b>		<b>138,89</b>

Elaborado por: María Eugenia Vivanco Vergara

El presente estado muestra un costeo propuesto de la Escuela de Capacitación de Conductores Profesionales de Pichincha en el cual se puede identificar como la mano de obra directa baja a \$ 42049,14 lo cual muestra la rentabilidad que le da la reingeniería adicional la utilidad aumenta dentro del estado de resultados por la disminución de gastos operacionales.

En el siguiente resumen comparativo se puede evidenciar como la reingeniería en el proceso de admisiones afecta en sus costos y utilidad.

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**Tabla 62: Resumen de Resultados Reingeniería**

	<b>Actual</b>	<b>Propuesta</b>
<b>Utilidad</b>	10.106,05	37.624,30
<b>Mano obra directa</b>	5.797,28	3.504,10
<b>Costo por Hora del Personal</b>	52,36	36,23
<b>Costo Total</b>	156.563,68	129.045,43
<b>Costo por Estudiante</b>	130,47	107,54

Elaborado por: María Eugenia Vivanco Vergara

De acuerdo a todo lo expuesto anterior la hipótesis planteada se comprueba ya que al realizar una reingeniería en el proceso de admisiones no solo impacta en la satisfacción al cliente tomando en cuenta la eficiencia de la gestión y disminución de tiempos, también lo hace paralelamente en los costos financieros como se puede evidenciar en la Tabla No. 64 haciendo más rentable a este proceso.

## **6. Evaluación financiera**

- **Ingresos Anuales Esperado**

Los ingresos estimados para los 5 años posteriores del proceso de admisión de la Escuela de Capacitación de Conductores Profesionales de Pichincha fueron calculados mediante un año base 2017 con \$166669,73 lo cual se proyectó con un promedio de la inflación según la siguiente tabla:

**Tabla 63 : Supuesto de Inflación**

	<b>Año Base</b>	<b>Periodo 2011-2015</b>				
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017*</b>
<b>Inflación Anual</b>	5,11%	2,73%	3,59%	3,97%	1,73%	0%

**Inflación Anual Promedio** 2,49%

Elaborado por: María Eugenia Vivanco Vergara

Los Costos de ventas de la misma manera se calcularon con un año base 2017 y su proyección de acuerdo a la inflación expuesta en la Tabla No. 65

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**Tabla 64: Ingresos Mensuales Proyectados**

Estado de Resultados Anual	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Ingresos</b>						
Ventas	\$ 170.815,64	\$ 175.064,68	\$ 179.419,41	\$ 183.882,47	\$ 188.456,55	
Mano Obra Directa	\$ 43.095,12	\$ 44.167,11	\$ 45.265,76	\$ 46.391,75	\$ 47.545,75	
Costos indirectos	\$ 18.338,05	\$ 18.794,20	\$ 19.261,71	\$ 19.740,85	\$ 20.231,90	
<b>Costo Ventas</b>	<b>\$ 61.433,16</b>	<b>\$ 62.961,31</b>	<b>\$ 64.527,47</b>	<b>\$ 66.132,60</b>	<b>\$ 67.777,64</b>	
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 109.382,48</b>	<b>\$ 112.103,37</b>	<b>\$ 114.891,94</b>	<b>\$ 117.749,87</b>	<b>\$ 120.678,90</b>

Elaborado por: María Eugenia Vivanco Vergara

- Egresos Anuales esperados**

Los supuestos de egresos se realizaron mediante el año base 2017 y su proyección mediante la inflación expuesta en la Tabla No. 65, adicional la depreciación se la obtuvo de acuerdo u método de depreciación de línea recta.

**Tabla 65: Egresos Proyectados**

<b>Gastos Venta</b>		14.521,12		14.882,34		15.252,54		15.631,94		16.020,79
<b>Gastos Administrativos</b>		35.629,78		36.516,07		37.424,41		38.355,34		39.309,43
Gastos Depreciación	\$	19.817,20	\$	19.817,20	\$	19.817,20	\$	19.817,20	\$	19.817,20
<b>Utilidad antes de Intereses, Impuestos y Utilidades</b>	\$	-	\$	39.414,37	\$	40.887,76	\$	42.397,79	\$	43.945,39
<b>Intereses</b>										
Intereses										
<b>Utilidad antes de Impuestos y Utilidades</b>	\$	-	\$	39.414,37	\$	40.887,76	\$	42.397,79	\$	43.945,39

Elaborado por: María Eugenia Vivanco Vergara

- Utilidad proyectada y Flujo Operativo**

De acuerdo a la proyección realizada de los ingresos y egresos anterior se obtiene la utilidad para los 5 años según la Tabla No. 68 adicional se suma la depreciación para poder obtener los flujos operativos

**Tabla 66: Utilidad Proyectada**

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU  
INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL  
SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

<b>Utilidades</b>												
15% Participación Trabajadores												
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	\$	-	\$	39.414,37	\$	40.887,76	\$	42.397,79	\$	43.945,39	\$	45.531,49

<b>Impuestos</b>							
22% Impuesto a la Renta							

<b>UTILIDAD NETA</b>	\$	-	\$	39.414,37	\$	40.887,76	\$	42.397,79	\$	43.945,39	\$	45.531,49
----------------------	----	---	----	-----------	----	-----------	----	-----------	----	-----------	----	-----------

(+) Depreciación			19817,2		19817,2		19817,2		19817,2		19817,2
<b>Flujo de efectivo operativo (FEO)</b>	\$	59.231,57	\$	60.704,96	\$	62.214,99	\$	63.762,59	\$	65.348,69	

Elaborado por: María Eugenia Vivanco Vergara

- Capital de Trabajo y Flujos Operativos**

El capital de Trabajo Neto se lo obtuvo del balance general de la cuenta caja- bancos el cual es el valor correspondiente al año 0, junto a esto se evidencia los flujos de efectivo total en la siguiente tabla:

**K5Tabla 67: Capital de Trabajo y Flujos de Caja**

<b>II. Capital de trabajo neto</b>							
Capital de trabajo Inicial	-138006,65						
Cambios en el capital de trabajo							
(+) Recuperación Capital de trabajo							
<b>Cambio neto capital de trabajo</b>	<b>-138006,65</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>III. Gastos de capital</b>							
Inversión Inicial							
Costo de oportunidad							
Valor de rescate CO							
Valor de rescate después de impuestos							
Total gastos de capital	0	0	0	0	0	0	0
<b>(=) Flujo de efectivo total</b>	<b>-138006,65</b>	<b>59231,57189</b>	<b>60704,95724</b>	<b>62214,99305</b>	<b>63762,591</b>	<b>65348,68545</b>	

Elaborado por: María Eugenia Vivanco Vergara

- VAN y TIR**

Para esta evaluación se espera una tasa interna de retorno de 34,30% lo cual nos dice que la reingeniería propuesta es rentable para la entidad objeto de estudio.

**Tabla 68 : VAN**

<b>TMAR</b>	6,699%
<b>VNA</b>	\$256.499,91
<b>TIR</b>	34,30%

**- TIR**

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU  
INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL  
SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

Elaborado por: María Eugenia Vivanco Vergara

- **Recuperación de la Inversión Realizada**

Se espera obtener una recuperación de del capital invertido al 4 año y un crecimiento en el 5to año para la entidad objeto de estudio

**Tabla 69: Periodo de Recuperación de Inversión**

<b>Año</b>	<b>Período de Recuperación</b>	
-	-138.007	
1	59.232	-78.775
2	60.705	-18.070
3	62.215	44.145
4	63.763	107.907
5	65.349	173.256

Elaborado por: María Eugenia Vivanco Vergara

# **“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

## **7. Conclusiones y recomendaciones.**

### **7.1 Conclusiones**

- En el desarrollo de la investigación se pudo observar que el proceso de admisiones de la Escuela de Capacitación del Sindicato de Choferes Profesionales de Pichincha tiene un funcionamiento empírico no posee estandarización adicional el personal no se encuentra capacitado en su totalidad para ejercer las funciones de manera eficiente ya que este causa perdida de información del cliente lo cual produce inexistencia de controles y posibles riesgos de fraudes al tener un proceso en su 99% manual lo cual se puede evidenciar ya que cuenta con 23 actividades de las cuales 22 son operativas y 1 actividad de inspección o de control su tiempo de procesamiento es de 1,85 días y su tiempo del ciclo del proceso es de 3 días por estudiante.

El costo actual del proceso es de \$ 13.046,97 mensual y para los 4 integrantes que participan en el proceso \$ 3,262,00; el precio de venta al público es de \$ 138,89 para 1200 estudiantes este posee un margen de utilidad del 6% lo cual le genera una utilidad actual de \$ 10.106,05 de forma anual.

- La satisfacción al cliente se determinó en base a la metodología SERVQUAL el cual arrojó 2.69 de promedio general entre los 5 elementos (responsabilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía, elementos tangibles), el promedio de las dimensiones del área de Admisiones fue de 2.69 el cual equivale a 53.80% del rango según la escala de Likert, este porcentaje de satisfacción muestra que el personal de admisiones no cuenta con la habilidad adecuada para ejecutar el servicio y la atención al cliente interno es de carácter deficiente esto da un índice de calidad de servicio (ICS) es de -2,31 por debajo de la expectativa del cliente interno.
- La reingeniería realizada basada en criterios de Lean Manufacturing dio como resultado 12 actividades que generan valor añadido en las cuales se encuentra una oportunidad de mejora que requiere optimizarlas, 8 actividades a eliminar y 2 actividades a reducir que no poseen valor añadido para el cliente final lo cual da como resultado 18 actividades de las

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

cuales 3 actividades son de inspección esto genera mayor control dentro del proceso de admisiones, adicional el tiempo del proceso propuesto es de 96.71 min, 1.61 horas por cada estudiante.

Realizando una comparación entre el proceso actual versus el propuesto se puede identificar que las actividades de operación disminuyen en un 12,32% y las actividades de inspección o control aumentan en un 12,32% lo cual es una relación constante en los dos tipos de actividades a su vez de manera paralela la reacción del costo con la reingeniería del proceso tiende a bajar ya que el costo por hora del personal es de \$ 36,23 generando que los gastos de ventas disminuyan del 73% al 53% , el costo del proceso de admisiones es de \$ 10.753, 78 ; dando una utilidad en el proceso de \$ 37 624,30 un 30 % de incremento.

- Después del análisis antes mencionado da como resultado una propuesta exitosa la cual se realiza un análisis financiero proyectado para 5 años tomando como referencia la inflación proyecta con los años anteriores esto da como resultados indicadores positivos, un VAN de \$ 256 499, 91 y una TIR de 34,30 %, el periodo de recuperación del capital invertido es para 4 años.

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

## **7.2 Recomendaciones**

- Se recomienda a la Escuela de Capacitación de Conductores Profesionales de Pichincha la implementación de la propuesta de reingeniería ya que es un modelo eficiente que aborda todo el proceso de admisiones con el aumento de controles y paralelamente tiene un beneficio financiero dentro de la entidad generando disminución en el costo de mano de obra y aumento en las utilidades.
- Dar uso al Sistema SAFI ERP el cual es un sistema informático en línea, este aportaría al proceso de admisiones ya que aumenta los controles evita la manipulación de información del cliente externo y da mayor agilidad y eficiencia a este proceso.
- Se recomienda capacitar al personal de admisiones en atención al cliente ya que son el primer filtro para captar a los futuros clientes
- Es necesario poner en práctica los indicadores propuestos ya que estos ayudaran a evaluar el proceso de admisiones y dar un seguimiento continuo para la toma de decisiones dentro del mismo.
- Se recomienda un Proyecto continuo para poder evaluar las demás áreas de la Escuela de Capacitación de Conductores Profesionales enfocadas en la calidad del cliente así todos los departamentos tendrán una filosofía integral hacia el cliente externo.

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**8. Bibliografía**

AVILÉS, K. G. (10 de Octubre–Diciembre de 2017, 10.). *Administración de la Producción en una Mipyme productora de salsas en Real del Monte Hidalgo Volumen 4, Número 13–*.

Berry, L., Bennet, D., & Brown, C. (1989). *Calidad de servicios, una ventaja estratégica para instituciones financiera*. Madrid : Díaz de Santos.

Charles T. Horngren, Walter Harrison Jr., & M. Suzanne Oliver. (2010). *Contabilidad*. Mexico: Pearson Educacion.

Diario Ambito Financiero. (s.f.). *AMBITO.COM*. Obtenido de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>

Ecuador. (s.f.). *Agencia Nacional de Transito*. Obtenido de [file:///C:/Users/Hewlett%20Packard/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\\_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/siniestros\\_febrero\\_2018.pdf](file:///C:/Users/Hewlett%20Packard/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/siniestros_febrero_2018.pdf)

Ecuador. (s.f.). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/989-banco-central-expuso-las-previsiones-macroeconomicas-del-pais>

Ecuador. (s.f.). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>

Fernandez de Velasco, J. (2004). *Gestion por Procesos* . Madrid : ESIC.

Garcia Correa, J. A. (2015). *Analisis Financiero. Un enfoque Integral*.

Gonzalez Gutierrez, L. (01 de Noviembre de 2007). *Instituto Tecnologico y de Estudios Superiores de Monterrey*. Obtenido de <https://repositorio.itesm.mx/handle/11285/568756>

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

Hector, O. A. (2004). *Analisis Financiero Aplicado y Principios de Administracion Financiera*.

Bogota: Universidad Extemado de Colombia .

MailxMail.com. (s.f.). *Fundamentos de los Costos* . Obtenido de

<http://www.mailxmail.com/curso-fundamentos-costos/estado-costos-produccion>

Mallar, M. (2010). *Visión de futuro. SciELO Argentina*, 50.

*Norma Internacional de Contabilidad 1 Presentacion de Estados Financieros*. (s.f.). Obtenido de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_public/con\\_nor\\_co/vigentes/nic/1\\_NIC.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/vigentes/nic/1_NIC.pdf)

Omayra Franco, J. H. (2009). *Utilización de la Metodología Six Sigma para el mejoramiento del*

*proceso de Adquisiciones en los Tiempos de Entrega de las compras en una empresa*

*dedicada a la producción de productos químicos (Cloro) situada en la Ciudad de*

*Guayaquil* . 3.

Omayra Franco, J. H. (s.f.). *Utilización de la Metodología Six Sigma para el mejoramiento del*

*proceso de Adquisiciones en los Tiempos de Entrega de las compras en una empresa*

*dedicada a la producción de productos químicos (Cloro) situada en la Ciudad de*

*Guayaquil* . Obtenido de

[file:///C:/Users/Hewlett%20Packard/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\\_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Utilizacion\\_De\\_La\\_Metodologia\\_Six\\_Sigma\\_Para\\_El\\_Me.pdf](file:///C:/Users/Hewlett%20Packard/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Utilizacion_De_La_Metodologia_Six_Sigma_Para_El_Me.pdf)

Para Conesa, J. (2007). *Kaizen: cuando la mejora se hace realidad*. Obtenido de

[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32533322/Kaizen.\\_Cuando\\_la\\_mejora\\_se\\_hace\\_realidad.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1531192478&Signature=Vfia3Oy12uTTdaSal6Rj4kzC%2F8k%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLi](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32533322/Kaizen._Cuando_la_mejora_se_hace_realidad.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1531192478&Signature=Vfia3Oy12uTTdaSal6Rj4kzC%2F8k%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLi)

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

Pardo Alvarez , J. (2012). *Configuracion y usos de un mapa de procesos* . España: AENOR .

RICHARD B. CHASE, F. ROBERT JACOBS, & NICHOLAS J. AQUILANO. (2009).

*Administracion de Operaciones Produccion y Cadena de Suministros*. Mexico: Mc Graw Hill Educacion.

Sandoval, D. J. (2012). *Definicion de los Procesos Productivos e Implementacion de Mejoras en la Empresa Productos Exquisitos*. Quito.

Sindicato de Choferes Profesionales de Pichincha (S.CH.P.P.). (2016). *Contactos*. Recuperado el 13 de Abril de 2016, de <http://sindicatodechoferespichincha.com.ec/index.php/notas-2/ubicacion>

Sindicato de Choferes Profesionales de Pichincha (S.CH.P.P.). (2016). *Escuela de Capacitación del Sindicato de Chóferes Profesionales de Pichincha*. Recuperado el 14 de Abril de 2016, de <http://sindicatodechoferespichincha.com.ec/index.php/layout/left-center-innerright-2>

Solo Contabilidad. (s.f.). *Estado de Evolucion del Patrimonio*. Obtenido de <https://www.solocontabilidad.com/estado-de-evolucion-del-patrimonio>

Tapias, Y. A. (2010). *Kaizen: Un caso de estudio*. Scientia et technica.

Tejeda, A. S. (2011). *Mejoras de Lean Manufacturing en los sistemas productivos*. *Ciencia y sociedad*.

Tejeda, A. S. (Abril- Junio de 2011). *MEJORAS DE LEAN MANUFACTURING EN LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS*. Obtenido de <file:///C:/Users/Hewlett%20Packard/Desktop/TESIS%20MBA/LEAN%20MANUFACTURING%201.pdf>

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

Trías, M., Gonzalez , P., Fajardo, S., & Flores, L. (s.f.). *Las 5 W + H y el ciclo de mejora en la gestión de procesos*. Obtenido de

file:///C:/Users/Hewlett%20Packard/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/5-1-12-1-10-20110426.pdf

Vivanco, M. (2005). *Muestreo Estadístico Diseño y Aplicación*. Chile: Universitaria.

Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empres. *Economía industrial*, ucauca.edu.co.

## **9. Anexos**

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**Anexo 1: Estado de Resultados Enfocado en el Proceso de Admisiones**

CUENTA CONTABLE		31/12/2017	Proceso Admision
<b>INGRESOS NETOS</b>		<b>2.885.898,01</b>	<b>166.669,73</b>
<b>ORDINARIAS</b>	<b>72%</b>	<b>2.087.754,07</b>	<b>166.669,73</b>
VENTAS TARIFA 12%	1%	21.418,00	
VENTAS TARIFA 0%	99%	2.066.336,07	166.669,73
<b>OTRAS RENTAS EXENTAS</b>	<b>3%</b>	<b>75.496,00</b>	
<b>UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVOS FIJOS</b>	<b>1%</b>	<b>22.285,72</b>	
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>0%</b>	<b>165,84</b>	
<b>OTRAS RENTAS</b>	<b>24%</b>	<b>700.196,38</b>	
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>2.853.824,78</b>	<b>156.563,68</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>83%</b>	<b>2.380.531,79</b>	<b>121.798,68</b>
SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES	22%	518.971,33	51.600,00
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	4%	96.487,58	5.753,40
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	14%	325.123,56	12.214,00
GASTOS PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	1%	19.379,66	1.563,15
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS PERSONAS	14%	337.141,62	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	7%	157.045,41	12.667,21
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	1%	21.600,00	1.742,25
PROMOCION Y PUBLICIDAD	1%	23.808,04	1.920,35
COMBUSTIBLE	2%	46.326,47	
LUBRICANTES			
SEGUROS Y REASEGUROS	1%	24.115,53	1.945,15
TRANSPORTE	15%	360.531,56	
GASTOS DE GESTION	3%	61.088,10	4.927,34
GASTOS DE VIAJE	0%	1.932,73	
SERVICIOS VARIOS	4%	94.826,20	7.648,64
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD	1%	22.671,60	
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	2%	46.209,58	
DEPRECIACIONES	9%	223.272,82	19.817,20
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>15%</b>	<b>431.009,14</b>	<b>34.765,00</b>
SUMINISTROS Y MATERIALES	73%	315.639,00	25.459,30
IVA QUE SE CARGA AL GASTO	27%	115.370,14	9.305,70
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>1%</b>	<b>42.283,85</b>	<b>-</b>
INTERESES BANCARIOS	55%	23.283,85	
INTERESES PAGADOS A TERCEROS	45%	19.000,00	
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>		<b>32.073,23</b>	<b>10.106,05</b>

**Anexo 2: Nomina de la Escuela**

SUELDOS Y APORTACIONES												
No. de personas	Funciones que desempeñan	Sueldo por empleado	Sueldo mensual	Aporte patronal	Sueldo anual	Aporte patronal anual	13er. Sueldo	14to. Sueldo	Vacaciones	Fondos de reserva	Sueldo Total Anual	Valor hora
1	SECRETARIA	1.200,00	1.200,00	133,80	14.400,00	1.605,60	1.200,00	366,00	600,00	1.200,00	16.566,00	1.614,30
1	ASISTENTE SECRETARIA	800,00	800,00	89,20	9.600,00	1.070,40	800,00	366,00	400,00	800,00	11.166,00	1.086,37
1	TESORERO	1.500,00	1.500,00	167,25	18.000,00	2.007,00	1.500,00	366,00	750,00	1.500,00	20.616,00	2.010,25
1	ASISTENTE PSICOSOMETRICO	800,00	800,00	89,20	9.600,00	1.070,40	800,00	366,00	400,00	800,00	11.166,00	1.086,37
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	<b>TOTAL</b>	<b>4.300,00</b>	<b>4.300,00</b>	<b>479,45</b>	<b>51.600,00</b>	<b>5.753,40</b>	<b>4.300,00</b>	<b>1.464,00</b>	<b>2.150,00</b>	<b>4.300,00</b>	<b>59.514,00</b>	

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

**Anexo 3: Costos Indirectos de Fabricación**

<b>Costos Indirectos de Fabric</b>			17.892,96
	Mano de Obra Indirecta	1.563,15	
	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	12.667,21	
	ARRENDAMIENTO OPERATIVO	1.742,25	
	PROMOCION Y PUBLICIDAD	1.920,35	

**Anexo 4: Ingreso**

<b>No Alumnos</b>	1200		
<b>Ingreso por</b>	<b>Precio</b>	<b>Anual</b>	<b>Mensual</b>
Admisiones	\$ 74,60	89.514,73	7.459,56
Examen Psico	\$ 64,30	77.155,00	6.429,58
	\$ 138,89	\$ 166.669,73	\$ 13.889,14

**Anexo 5: Formatos de Encuestas**

**ENCUESTA CLIENTES PROCESO ADMISION**

8. El tiempo de espera para obtener el servicio de admisiones es satisfactorio \*

- Muy insatisfactorio
- Insatisfactorio
- Regular
- Satisfactorio
- Muy satisfactorio

9. Si necesitó resolver algunas dudas el personal de admisiones atendió en un tiempo adecuado. \*

- Muy insatisfactorio
- Insatisfactorio
- Regular
- Satisfactorio
- Muy satisfactorio

4. Los empleados de admisiones demuestran poseer el suficiente conocimiento para brindar un buen servicio? \*

- Muy insatisfactorio

6. Los empleados de admisiones realizan su trabajo de manera eficiente a la primera vez \*

- Muy insatisfactorio
- Insatisfactorio
- Regular
- Satisfactorio
- Muy satisfactorio

7. El direccionamiento a procesos relacionados como el pago, exámenes psicosenométricos es adecuado por el personal de admisiones \*

- Muy insatisfactorio
- Insatisfactorio
- Regular
- Satisfactorio
- Muy satisfactorio

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA. EN QUITO. AÑO 2017.”**

10.El empleado de admisiones entienden las necesidades especificas del cliente \*

- Muy insatisfactorio
- Insatisfactorio
- Regular
- Satisfactorio
- Muy satisfactorio

11.El empleados de admisiones se preocupa por los intereses de sus clientes \*

- Muy insatisfactorio
- Insatisfactorio
- Regular
- Satisfactorio
- Muy satisfactorio

12.Califique el atractivo de las isntalaciones en las cuales usted recibe el servicio \*

- Muy insatisfactorio
- Insatisfactorio
- Regular
- Satisfactorio
- Muy satisfactorio

13.Califiqueel atractivo y la claridad de los materiales ( folletos ) en los cuales usted recibe el servicio . \*

- Muy insatisfactorio
- Insatisfactorio
- Regular
- Satisfactorio
- Muy satisfactorio

ATRÁS

ENVIAR

Página 2 de 2