



Facultad de Posgrados

La Gestión de los Procesos en los Canales Corporativo, Renting y su Impacto en la Satisfacción del Cliente de la Empresa “ENAERENTACAR S.A.”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el Título de Magister en Dirección de Empresas, mención gestión de Empresas de Servicios

PROFESOR GUÍA

Roberto Carlos Herrera Anangonó

AUTORES

Santiago David Caisabanda Sánchez

Mario Enrique Gamboa Realpe

Año

2024

[Escriba aquí]



FACULTAD DE POSGRADOS

La Gestión de los Procesos en los Canales Corporativo, Renting y su Impacto
en la Satisfacción del Cliente de la Empresa “ENAERENTACAR S.A.”

AUTORES

Caisabanda Sánchez Santiago David

Mario Enrique Gamboa Realpe

Año

2024

Resumen

El presente proyecto de titulación se realizó en base a la importancia de la gestión de los procesos en los canales corporativos, renting y su impacto en la satisfacción del cliente de la empresa ENAERENTACAR S.A. Para el desarrollo de la investigación se utilizaron los métodos cuantitativo y cualitativo con instrumentos como. - la encuesta y la entrevista, realizada a clientes y colaboradores respectivamente, los mismos que brindaron información sobre las recomendaciones planteadas por los usuarios de estos canales.

Se pudo comprobar que el canal corporativo tiene un promedio entre el 38% y 44% de respuestas no satisfactorias que corresponden a comentarios de tiempos de atención al cliente y entrega de unidades, condiciones de limpieza de unidades, y estado de vehículos e implementación de servicio adicionales. Así también, se pudo validar que el canal renting mantiene una media de entre 57% y 83% de comentarios disconformes sobre tiempos empleados en la adquisición de repuestos de cambios recurrentes, así mismo, servicios de retiro y devolución de unidades al momento que requieren mantenimiento. Además, la entrevista ejecutada a expertos en cada área de la empresa ENAERENTACAR S.A., quienes participaron con su opinión sobre la gestión llevada actualmente y recomendaciones para aumentar la satisfacción en el servicio del cliente.

En consecuencia, como propuesta, se definieron estrategias de mejora validadas por medio de los comentarios, en base a los resultados obtenidos mediante las respuestas de los clientes encuestados. Estos datos ayudarán a las áreas involucradas de la empresa ENAERENTACAR S.A., a mejorar los procesos de gestión de servicios llevados actualmente, mismos que aumentarán los índices de satisfacción del cliente.

Palabras claves:

Corporativo, gestión, procesos, renting, satisfacción, servicio al cliente.

Abstract

This degree project was carried out based on the importance of process management in corporate channels, renting and its impact on customer satisfaction of the company ENAERENTACAR S.A. To develop the research, quantitative and qualitative methods were used with instruments such as - the survey and the interview, carried out with clients and collaborators respectively, who provided information on the recommendations made by the users of these channels.

It was found that the corporate channel has an average of between 38% and 44% of unsatisfactory responses that correspond to comments on customer service times and unit delivery, unit cleaning conditions, and vehicle status and service implementation. additional. Likewise, it was possible to validate that the renting channel maintains an average of between 57% and 83% of dissatisfied comments about the times used in the acquisition of spare parts for recurring changes, as well as, removal and return services for units at the time that require maintenance. In addition, the interview was carried out with experts in each area of the company ENAERENTACAR S.A., who participated with their opinion on the management currently carried out and recommendations to increase customer service satisfaction.

Consequently, as a proposal, improvement strategies validated through comments were defined, based on the results obtained through the responses of the surveyed clients. These data will help the involved areas of the company ENAERENTACAR S.A. to improve the service management processes currently carried out, which will increase customer satisfaction rates.

Keywords:

Corporate, customer service, management, processes, renting, satisfaction.

Índice de Contenidos

Contenido	Página N.
Resumen.....	iii
Abstract.....	iv
Índice de Contenidos.....	v
Índice de Figuras.....	viii
Índice de Tablas	ix
Índice de Anexos.....	xi
Declaración del Profesor Guía	xii
Declaración del Profesor Corrector	xiii
Declaración de Autoría de los Estudiantes	xiv
Dedicatoria.....	xv
Agradecimiento.....	xvi
Introducción	17
Objetivos.....	18
General.....	18
Específicos	18
Justificación	18
Antecedentes.....	19
Determinación de la Problemática	19
Metodología, Técnicas e Instrumentos	21
Operacionalización de las Variables.....	25
Planteamiento Hipotético.....	27

Capítulo I	28
Marco Teórico.....	28
<i>Teoría de los Procesos</i>	28
<i>La Gestión de los Procesos</i>	28
<i>Servicio de Movilización Vehicular</i>	29
<i>Sector Empresarial</i>	30
<i>Oferta</i>	32
<i>Mercado</i>	33
<i>Teoría de los Clientes</i>	33
<i>Satisfacción del Cliente</i>	33
<i>Calidad del Servicio</i>	34
<i>Gestión de la Experiencia del Cliente</i>	36
<i>Demanda</i>	37
Capítulo II.....	39
Desarrollo de los Resultados.....	39
Elaboración del Diagnóstico Situacional de la Empresa Enaerentacar S.A.....	39
<i>Ubicación Geográfica de la Empresa</i>	39
<i>Cronológico / Histórico</i>	40
<i>Situación Actual de la Planificación Estratégica</i>	41
<i>Tamaño de la Empresa</i>	43
<i>Situación del Mercado (Oferta y la Demanda) Actual</i>	43
<i>Líneas de Productos y Servicios de la Empresa</i>	45
<i>Segmentos de Clientes</i>	45
<i>Estructura Organizacional</i>	45
<i>Situación Actual Económica</i>	46
Determinación del Entorno Interno y Externo de la Empresa	47
<i>Matriz DAFO</i>	47
<i>Matriz PESTEL</i>	48
<i>Matriz 7P's del Marketing</i>	49
<i>Matriz 5 Fuerzas de Porter</i>	50

<i>Formato de entrevista</i>	51
<i>Formatos de encuestas</i>	52
Propuesta de Mejora para la Empresa.....	56
<i>Título de la Propuesta.</i>	56
<i>Determinación de los Puntos Críticos.</i>	56
<i>Objetivos de la Propuesta</i>	57
<i>Objetivo General</i>	57
<i>Objetivos Específicos</i>	57
<i>Estrategias de Mejora</i>	59
<i>Estrategias de Sostenibilidad</i>	71
<i>Cronograma de Actividades</i>	72
<i>Presupuesto para la Ejecución de la Propuesta</i>	73
Discusión.....	77
Conclusiones	78
Recomendaciones	79
Glosario de Términos.....	80
Referencias Bibliográficas	82
Anexos	86

Índice de Figuras

Figura N.	Página N.
Figura 1. Ubicación geográfica matriz Quito	39
Figura 2. Ubicación geográfica locación Aeropuerto Quito.....	40
Figura 3. Ubicación geográfica locación Aeropuerto Guayaquil	40
Figura 4. Organigrama de la empresa Enaerentacar S.A.....	46
Figura 5. Pasos para elaborar el plan de mejora.	59
Figura 6. Representación de resultados, pregunta 1 de encuesta canal corporativo.....	61
Figura 7. Representación de resultados, pregunta 3 de encuesta canal corporativo.....	63
Figura 8 Representación de resultados, pregunta 7 de encuesta canal corporativo.....	65
Figura 9. Representación de resultados, pregunta 1 de encuesta canal renting.	67
Figura 10. Representación de resultados, pregunta 1 de encuesta canal renting	69

Índice de Tablas

Tabla N.	Página N.
Tabla 1. Fórmula utilizada para el cálculo de la muestra.....	24
Tabla 2. Matriz de Operacionalización de Variables del Proyecto de Investigación	26
Tabla 3. Factores que incluyen en la oferta.	32
Tabla 4. Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) de la Empresa “ENAERENTACAR S.A.”	47
Tabla 5. Matriz PESTEL (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos, Legal) de la Empresa ENAERENTACAR S.A.	48
Tabla 6. Matriz 7P’s Mix Marketing de la Empresa ENAERENTACAR S.A.	49
Tabla 7. Matriz ponderada de las 7P’s del Marketing de la Empresa ENAERENTACAR S.A.	50
Tabla 8. Matriz de las 5 fuerzas de Porter de la Empresa ENAERENTACAR S.A.....	51
Tabla 9. Matriz de estrategias de mejora para reducir los tiempos de espera y entrega de vehículos para mejorar la satisfacción del cliente.....	62
Tabla 10. Matriz de estrategias de mejora en la limpieza y el estado de los vehículos para aumentar la satisfacción del cliente.	64
Tabla 11. Matriz de estrategias de mejora en la calidad de servicio para aumentar la satisfacción del cliente.....	66
Tabla 12. Matriz de estrategias para satisfacer las necesidades de los clientes y brindarles un servicio eficiente y conveniente para aumentar la satisfacción del cliente.....	68
Tabla 13. Matriz de estrategias para reducir la inconformidad por el tiempo de espera en la adquisición de repuestos para aumentar la satisfacción del cliente.	70
Tabla 14. Cronograma de actividades.....	72

Tabla 15. Presupuesto para la ejecución de propuesta..... 73

Índice de Anexos

Anexos N.	Página N.
Anexo 1. Mapa Mental de la Investigación Mixta.	87
Anexo 2. Matriz de Análisis DAFO para el Proyecto de Investigación.	88
Anexo 3. Matriz de Análisis de los Factores PESTEL para el Proyecto de Investigación.....	88
Anexo 4. Matriz de las 7p's en Marketing MIX para el Proyecto de Investigación.	88
Anexo 5. Las 5 fuerzas de Porter para el Proyecto de Investigación.	89
Anexo 6. Formatos de entrevista a expertos, para conocer la gestión de los procesos y su impacto en la satisfacción del cliente.	89
Anexo 7. Formatos de encuesta en el canal corporativo, para conocer la gestión de los procesos y su impacto en la satisfacción del cliente.	90
Anexo 8. Formatos de encuesta canal renting, para conocer la gestión de los procesos y su impacto en la satisfacción del cliente.....	92
Anexo 9. QR y link de la entrevista a expertos.	94
Anexo 10. QR y link de encuesta canal corporativo.	95
Anexo 11. QR y link de encuesta canal renting.....	96

Declaración del Profesor Guía

"Declaro haber dirigido este trabajo “La Gestión de los Procesos en los Canales Corporativo, Renting y su Impacto en la Satisfacción del Cliente de la Empresa ENAERENTACAR S.A.” a través de reuniones periódicas con los estudiantes Santiago David Caisabanda Sánchez y Mario Enrique Gamboa Realpe en el semestre 2024-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

Roberto Carlos Herrera Anangón

Magíster en Gerencia de Proyectos

C.I.: 1002516399

Declaración del Profesor Corrector

"Declaro haber revisado este trabajo, La Gestión de los Procesos en los Canales Corporativo, Renting y su Impacto en la Satisfacción del Cliente de la Empresa ENAERENTACAR S.A., en la asignatura de Proyecto de Titulación dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

Roberto Carlos Herrera Anangonó

Magíster en Gerencia de Proyectos

C.I.: 1002516399

Declaración de Autoría de los Estudiantes

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Caisabanda Sánchez Santiago David
C.I.: 1803227840

Mario Enrique Gamboa Realpe
C.I.: 1715573554

Dedicatoria

A mi familia, en especial a mi madre Albita, mi padre Alberto, mis hermanos Patricia y Fernando, mis tres sobrinas y mi novia Ruth, gracias por el amor incondicional. A mi abuelita Amelia que partió durante este tiempo de estudio y a cada persona que colaboró en mi proceso de recuperación. Los quiero mucho. Este título se los dedico.

Santiago David Caisabanda Sánchez.

Dedicatoria

A mi familia, mi madre, a ti viejo querido hasta allá arriba en las estrellas, quienes siempre han apoyado mi crecimiento profesional. A las personas que han creído en cada paso que he dado en la lucha de un mejor futuro.

Esto está dedicado a Ustedes.

Mario Enrique Gamboa Realpe.

Agradecimiento

Gracias HASHEM, creador del Universo por el milagro de mover mis manos y pies. Bendito sea su nombre.

Santiago David Caisabanda Sánchez

Agradecimiento

Agradezco a la vida, a los aciertos y a las dificultades, ya que me han enseñado que todo esfuerzo es recompensado.

Mario Enrique Gamboa Realpe

Introducción

ENAERENTACAR S.A. Es una empresa ecuatoriana de alquiler de autos y servicios de movilidad. Es el representante de *Enterprise, National y Alamo* en Ecuador, marcas de alquiler de autos más reconocidas del mundo. La empresa fue fundada en 2017 y tiene su sede principal en Quito. La empresa ofrece una amplia gama de servicios de alquiler de autos, incluyendo la renta diaria, canal corporativo y canal de renting (ENAERENTACAR S.A.,2023).

Según los datos que se ha investigado, la empresa de autos ha experimentado un fuerte crecimiento en los últimos años. En 2022, registró un aumento del 73,27% en sus ingresos operativos. Es una empresa importante en la industria del alquiler de autos en Ecuador, ofrece una amplia gama de servicios y está bien posicionada para seguir creciendo en los próximos años (ENAERENTACAR S.A.,2023).

La empresa se compromete a ofrecer a sus clientes un servicio de alta calidad, con precios competitivos y una atención personalizada. Cuenta con un equipo de profesionales experimentados que están a disposición de los clientes para ayudarles a encontrar el vehículo y el servicio que mejor se adapten a sus necesidades. Algunos de los servicios que ofrece ENAERENTACAR S.A., son. - Alquiler de vehículos por días, semanas, meses, alquiler de vehículos para eventos especiales, alquiler de vehículos para empresas, arrendamiento de vehículos a largo plazo, seguro de vehículos, asistencia en carretera (ENAERENTACAR S.A.,2023).

Objetivos

General

Determinar como la Gestión de los Procesos en los Canales Corporativo y Renting impactan en la Satisfacción del Cliente de la Empresa “ENAERENTACAR S.A.”

Específicos

- Analizar la situación actual de la empresa de servicios “ENAERENTACAR S.A.”
- Determinar el entorno interno y externo de la empresa.
- Elaborar una propuesta de mejora para la empresa.

Justificación

La gestión de los procesos de servicios es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado (Martínez y Cegarra, 2014). La gestión de los procesos de servicios es un sistema de gestión que identifica, define, documenta, controla y mejora los procesos de una organización (ISO 9001:2015).

Siendo que es una herramienta elemental, la gestión de los procesos de servicios en la empresa ENAERENTACAR S.A., facilitará en mejorar la eficiencia, reduciendo los costes y el tiempo de ejecución de los procesos, mejorar la eficacia, aumentando la calidad y la satisfacción del cliente de los servicios y mejorar la flexibilidad, adaptando los procesos a los cambios en las necesidades de los clientes.

Antecedentes

La empresa ENAERENTACAR S.A., mantiene por el momento tres tipos de canales de atención en la renta de vehículos, estos son: renta diaria, canal corporativo y canal de renting. En renta diaria, al operar las franquicias de *Enterprise*, *National* y *Alamo*, ya se maneja medidores de satisfacción en el servicio al cliente, como es el SQI (*Service Quality Index*), mismo que debe ser como mínimo del 85%, ya que se considera como un estándar aceptable para la calidad del servicio; ya que esta ponderación es necesaria para asegurar altos niveles de satisfacción, competir en el mercado, mantener una buena reputación empresarial y fomentar la fidelización de los clientes. Esto está ya establecido y supervisado desde la oficina matriz en Estados Unidos.

En el caso del canal corporativo y el canal de renting, para el mercado local, no se han desarrollado aún indicadores que muestren el nivel de satisfacción por los clientes en el servicio recibido. La problemática se centra en que, por el momento no se dispone de información completa sobre los *KPI's* aplicados en un contexto global de la empresa; es decir no se tiene una data integral de todos los canales que proveen el servicio en la compañía. Por lo tanto, no se tiene una medición total de servicio en el universo empresa.

Determinación de la Problemática

Hoy en día, es notable el crecimiento en la demanda de servicio de renting y servicios corporativos para el alquiler de vehículos, siendo que es una línea de negocio nueva en el mercado nacional. Los indicadores para medir la satisfacción del cliente son inexistentes o faltos en demostrar estadísticas reales de la calidad del servicio percibido por los clientes. “Con una flota de 10.000 unidades, el renting gana terreno en Ecuador y factura \$75 millones anuales” (El Universo, 2023).

En este contexto, se busca brindar soluciones innovadoras e inteligentes que se adapten a las necesidades y demandas corporativas de cada empresa, manteniendo un portafolio de vehículos donde se oferta una flota vehicular en base a las necesidades de cada sector empresarial. Entre tanto, la empresa ENAERENTACAR S.A., empezó a dinamizar este giro de negocio con más fuerza los últimos dos años (2022, 2023), obteniendo una demanda considerable en estos canales. En la actualidad no se ha desarrollado aún planes de acción que validen estadísticamente la medición de estándares de satisfacción de los clientes en estas líneas del negocio de la empresa.

De los tres canales de negocio que maneja ENAERENTACAR S.A., los cuales son: - canal de renta diaria, canal corporativo y canal renting; solamente se ha implementado en uno solo factores de medición específicos para la obtención de datos estadísticos de la satisfacción del cliente. Quiere decir que, considerando un 100% el universo de la empresa en los tres canales de negocio, solamente el 33.33% aplica una herramienta de medición en la satisfacción del servicio. Es el caso del canal de renta diaria, donde utiliza una medición del *SQI (Service Quality Index)*, que es el índice de calidad de servicio, el cual se obtiene por medio de la aplicación de varias preguntas de satisfacción hacia el cliente, y que, mediante varios parámetros medibles obtenidos por medio de estas preguntas, se debe alcanzar un factor mínimo de satisfacción del 85%, factor que indica que el servicio prestado se encuentra dentro de un rango mínimo aceptable. Por este motivo podemos identificar que los canales de corporativo y renting no aplican factores de medición de satisfacción enfocados específicamente hacia estos canales, por lo cual no se mantiene una medición de este índice de forma clara en el global de la empresa.

Metodología, Técnicas e Instrumentos

Tipos de Investigación

En la presente investigación se ha seleccionado el enfoque mixto. Los métodos mixtos son una forma de investigación que combina la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos. Esta combinación permite obtener una comprensión más completa del fenómeno bajo estudio. Estos procesos implican la recolección de datos cuantitativos, por ejemplo, encuestas, experimentos y cualitativos, por ejemplo, entrevistas, observaciones. Los datos cuantitativos y cualitativos se analizan por separado y luego se integran para realizar inferencias. Estas inferencias permiten lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández, Sampieri y Mendoza, 2008).

Los métodos mixtos de investigación combinan los enfoques cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión más completa de un fenómeno. Esta combinación puede hacerse de dos maneras: En forma pura: los métodos cuantitativos y cualitativos se utilizan de manera independiente, pero se integran al final del estudio para obtener una visión holística del fenómeno. En forma modificada: los métodos cuantitativos y cualitativos se modifican o combinan para adaptarse a las necesidades específicas del estudio (Chen, 2006; Johnson et al, 2006).

La investigación mixta es un enfoque de investigación que combina la recopilación y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos. Se basa en la creencia de que el mejor método para comprender un fenómeno es utilizar el enfoque que sea más adecuado para el problema en cuestión (Chaves, 2018). Una vez elegido el enfoque de la investigación, es necesario seleccionar las técnicas e instrumentos que se utilizarán para recopilar los datos necesarios. Estas técnicas e instrumentos deben ser útiles para la empresa y permite, revisar, analizar y aplicar los resultados con el objetivo de resolver el problema planteado (La Universidad de la Rioja, 2023).

El diagnóstico situacional es una herramienta fundamental para la planificación estratégica de cualquier organización, incluyendo las empresas. En el contexto del marketing, el diagnóstico situacional permite a las empresas comprender su entorno actual, identificar sus fortalezas y debilidades, y evaluar las oportunidades y amenazas que enfrentan. Esta información es esencial para desarrollar estrategias de marketing efectivas que permitan a las empresas alcanzar sus objetivos (Kotler, 2016).

La entrevista es una técnica de investigación que consiste en la obtención de información a través de una conversación entre el investigador y el informante. Es una técnica flexible y adaptable a diversos contextos y objetivos de investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). definen la entrevista como una técnica de recolección de datos que consiste en una conversación cara a cara entre el investigador y el sujeto de estudio, con el fin de obtener información sobre los fenómenos o hechos que se investigan.

En su libro *La dirección estratégica de la empresa*, (Luis Ángel Guerras y José Emilio Navas, 2007). definen el análisis del entorno como el proceso de identificación y comprensión de los factores que influyen en el desempeño de la empresa. El entorno de la empresa se puede dividir en dos grandes ámbitos: el entorno interno y el entorno externo. Entorno interno está formado por los factores que están bajo el control de la empresa. Entorno externo está formado por los factores que están fuera del control de la empresa (Luis Ángel Guerras y José Emilio Navas, 2007).

El análisis PESTEL es una herramienta que permite identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que influyen en el entorno de una empresa. Este análisis es una parte fundamental de la planificación estratégica, ya que permite a la empresa identificar las oportunidades y amenazas que existen en el entorno (Guerras & Navas,

2007). El análisis se puede realizar utilizando una variedad de técnicas, como: Revisión de la literatura: En esta técnica, la empresa recopila información sobre los factores a partir de fuentes secundarias, como libros, artículos e informes.

La encuesta es una técnica de investigación, en donde la empresa recopila información sobre los factores a partir de fuentes primarias, como clientes, proveedores y empleados. Análisis de datos: En esta técnica, la empresa recopila información sobre los factores a partir de fuentes secundarias y primarias, y luego la analiza para identificar tendencias y patrones (Guerras & Navas, 2007).

FODA es un acrónimo de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es una herramienta que permite identificar las fortalezas y debilidades internas de una empresa, así como las oportunidades y amenazas externas. El análisis es una herramienta útil para ayudar a las empresas; sin embargo, es importante tener en cuenta que este análisis es una herramienta subjetiva y que no debe utilizarse como la única (Jhonson, Scholes, & Whittington, 2006).

Las 7 Ps del marketing son un modelo que describe los elementos clave que una empresa debe tener en cuenta para desarrollar una estrategia de marketing eficaz. Fueron desarrolladas por el profesor de marketing Philip Kotler en su libro (Marketing Management, 1967). Las 7 Ps son las siguientes. – Producto. - Es el bien o servicio que la empresa ofrece a los consumidores. Precio. - Es el valor que los consumidores deben pagar por el producto. Este debe ser competitivo y debe reflejar el valor que el producto ofrece a los consumidores (Marketing Management, 1967).

Plaza. - Es el lugar donde se puede encontrar el producto. Promoción. - Es el conjunto de actividades que la empresa lleva a cabo para informar a los consumidores sobre su producto y

persuadirlos para que lo compren. Proceso. - Es el conjunto de actividades que la empresa lleva a cabo para producir y entregar el producto al consumidor. Debe ser eficiente y eficaz para garantizar que los consumidores reciben el producto que desean en el momento adecuado (Philip Kotler en su libro Marketing Management, 1967).

Personal. - Es el conjunto de personas que trabajan para la empresa y que se encargan de proporcionar el producto al consumidor. Este debe ser competente y atento para garantizar que los consumidores tengan una experiencia positiva (Philip Kotler en su libro Marketing Management, 1967). Las 7 Ps son una herramienta útil para las empresas de todos los tamaños y sectores. Pueden ayudar a las empresas a desarrollar una estrategia de marketing eficaz que les permita alcanzar sus objetivos comerciales (Philip Kotler en su libro Marketing Management, 1967).

Cálculo de la muestra

La investigación de mercados puede realizarse recopilando información de todos los miembros de la población objetivo, o bien, de una muestra representativa de ellos. En el primer caso, se trata de un censo, mientras que, en el segundo, se realiza un muestreo (Fernández Nogales, 2004). A continuación, en la Tabla 1 se detalla la aplicación de la fórmula para una muestra representativa de la población objetivo.

Tabla 1. Fórmula utilizada para el cálculo de la muestra.

$$n = \frac{N}{e^2(N - 1) + 1}$$

n	Tamaño muestra del estudio
e	Margen de error (%)
N	Población objeto de estudio

Nota. Referencia tomada del departamento de matemáticas UDLA 2023.

Recopilación de datos

Para la obtención de datos se utilizó la herramienta *Survey Monkey*, la misma permite realizar entrevistas y encuestas y ser compartidas a distintos usuarios. La entrevista que se utilizó se puede ver en el anexo 7, el formato de la encuesta del canal corporativo se visualiza en el anexo 8 y el formato de la encuesta para el canal de renting se puede ver en el anexo 9. Tanto la entrevista como las encuestas se compartió a los usuarios mediante códigos *QR* y links. En el Anexo 10. se visualiza la entrevista a expertos, en el Anexo 11. se puede observar la encuesta para el canal corporativo y en el Anexo 12. La encuesta para el cana renting.

Operacionalización de las Variables

Con el propósito de resumir las herramientas, técnicas y métodos que se emplearán en la investigación actual, se elaborará una matriz de operacionalización de las variables, esta matriz tiene como finalidad centralizar y sintetizar toda la información recolectada, brindando así una visión concisa de los resultados previstos para la investigación, como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Matriz de Operacionalización de Variables del Proyecto de Investigación.

Planteamiento hipotético Preguntas de investigación	Objetivo general	Objetivo específico	Variables estudiadas	Definición de la variable	Dimensiones de las variables	Indicadores de la dimensión	Método
<p>Para el planteamiento de las preguntas de investigación partimos de preguntas como: ¿Determinar cómo la Gestión de los Procesos en los Canales de Corporativo, Renting impactan en la Satisfacción del Cliente de la Empresa “ENAERENTACAR S.A.”, ¿Determinar cómo la Gestión de los Procesos en los Canales de Corporativo, Renting impactan en la calidad del servicio de la Empresa “ENAERENTACAR S.A.”, ¿Determinar cómo la Gestión de los Procesos en los Canales de Corporativo, Renting impactan en la experiencia del cliente de la Empresa “ENAERENTACAR S.A.”, ¿Determinar cómo la Gestión de los Procesos en los Canales de Corporativo, Renting impactan en los procesos productivos de la Empresa “ENAERENTACAR S.A.”, ¿Determinar cómo la Gestión de los Procesos en los Canales de Corporativo, Renting impactan en la fidelización del cliente de la Empresa “ENAERENTACAR S.A.”?</p>	<p>Determinar como la Gestión de los Procesos en los Canales Corporativo y Renting impactan en la Satisfacción del Cliente de la Empresa “ENAERENTACAR S.A.”</p>	<p>Analizar la situación actual de la empresa de servicios “ENAERENTACAR S.A.”</p>	<p>Independiente “La Gestión de los Procesos”</p>	<p>Es una forma de organizar y dirigir una empresa enfocándose en los procesos que la componen Martínez y Cegarra (2014).</p>	<p>Teoría de los procesos</p>	<p>Gestión de los procesos</p>	<p>Análisis FODA, PESTEL, 7 Ps del Mkt, las 5 fuerzas de Porter</p>
		<p>Determinar el entorno interno y externo de la empresa.</p>				<p>Oferta Mercado</p>	
		<p>Elaborar una propuesta de mejora para la empresa.</p>	<p>Dependiente “Satisfacción del cliente”</p>	<p>La sensación de placer o decepción de una persona que resulta de comparar el rendimiento o resultado percibido de un producto frente a sus expectativas (Philip Kotler 1967).</p>	<p>Teoría de los clientes</p>	<p>Satisfacción del cliente Calidad del servicio Gestión de la experiencia del cliente Demanda</p>	<p>Encuestas, entrevistas, cálculo de la muestra</p>

Nota. La matriz de operación de variables del proyecto de investigación nos muestra la estructura metodológica en función de los objetivos y los métodos aplicados.

Planteamiento Hipotético

En el contexto de la investigación, se propone abordar una serie de preguntas, por consiguiente, permitirán comprender la gestión de los procesos en los canales corporativo, renting de la empresa ENAERENTACAR S.A. Para el planteamiento hipotético se han definido a través de preguntas de investigación el determinar ¿Cómo la Gestión de los Procesos en los Canales Corporativo, Renting impactan en la Satisfacción del Cliente de la empresa ENAERENTACAR S.A.?, de la misma forma se plantea determinar ¿Cómo la Gestión de los Procesos en los Canales de Corporativo, Renting impactan en la calidad del servicio de la Empresa?, de esta manera saber ¿Cómo la Gestión de los Procesos en los Canales de Corporativo, Renting impactan en la experiencia del cliente de la Empresa?, para de esta forma determinar ¿Cómo la Gestión de los Procesos en los Canales de Corporativo, Renting impactan en los procesos productivos de la Empresa ? y finalmente poder identificar ¿Cómo la Gestión de los Procesos en los Canales de Corporativo, Renting impactan en la fidelización del cliente de la Empresa?.

Capítulo I

Marco Teórico

Teoría de los Procesos

La gestión por procesos es una propuesta administrativa y su evolución histórica se encuentra vinculada con la historia de la administración en su constante búsqueda de la forma más eficaz y eficiente de alcanzar los objetivos de una organización. El término proceso proviene del latín *processus*, que significa avance y progreso. Existen varios conceptos que reflejan el significado de la palabra, pero en esencia es: “cualquier actividad o grupo de actividades que toma una o más entradas, las transforma y proporciona una o más salidas para sus clientes” (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2013).

La Gestión de los Procesos

Según *International Project Management Association (IPMA, 2012)*. Define la gestión de los procesos como el conjunto de actividades que se realizan para identificar, modelar, implementar y mejorar los procesos de una organización. La gestión de los procesos es una disciplina importante para las organizaciones de todos los tamaños y sectores. Los procesos son la forma en que las organizaciones realizan su trabajo, y la gestión de los procesos ayuda a las organizaciones a mejorar la eficiencia, la eficacia y la calidad de sus procesos (*IPMA, 2012*).

La gestión de los procesos es una parte esencial de la gestión de proyectos, ya que permite a los proyectos alcanzar sus objetivos de manera eficiente y eficaz. Los procesos son las actividades que se llevan a cabo para crear un producto, servicio o resultado. Pueden ser procesos individuales o parte de un sistema de procesos más amplio (*IPMA, 2012*).

Según Porter, la gestión de procesos debe centrarse en la creación de una ventaja competitiva para la organización. Esto se puede lograr mediante la mejora de la eficiencia, la

eficacia y la satisfacción del cliente de los procesos. Porter identifica tres tipos de ventaja competitiva. Ventaja competitiva basada en los costos. - Esta ventaja competitiva se logra mediante la reducción de los costos de los procesos (Porter, 1985).

Ventaja competitiva basada en la diferenciación. - Esta ventaja competitiva se logra mediante la creación de productos o servicios que son únicos o superiores a los de los competidores. Ventaja competitiva basada en la focalización. - Esta ventaja competitiva se logra mediante la concentración en un segmento específico del mercado y la satisfacción de las necesidades específicas de ese segmento (Porter, 1985).

Porter también enfatiza la importancia de la participación de los empleados en el diseño, la implementación y el control de los procesos. Los empleados son los que conocen mejor los procesos y sus necesidades. Por lo tanto, su participación es esencial para garantizar que los procesos se diseñen de manera eficaz y se implementen de manera exitosa. En resumen, la gestión de procesos según Michael Porter es una disciplina que se centra en la creación de una ventaja competitiva para la organización. La gestión de procesos puede ayudar a las organizaciones a mejorar su eficiencia, eficacia, satisfacción del cliente y rentabilidad (Porter, 1985).

De acuerdo con (Martínez y Cegarra, 2014). la gestión por procesos es una forma de organizar y dirigir una empresa enfocándose en los procesos que la componen. Estos procesos son secuencias de actividades que transforman entradas en resultados, generando valor para la empresa y sus clientes.

Servicio de Movilización Vehicular

El crecimiento económico de las ciudades depende de su capacidad para conectar a las personas y los bienes con los mercados, tanto locales como globales. Un sistema de transporte eficiente facilita esta conexión, reduciendo los costes de producción y distribución; sin embargo,

las políticas de transporte varían considerablemente entre ciudades y países. Esto se debe a factores como la geografía, la población, el nivel de desarrollo y las preferencias de los ciudadanos (Castillo, 2020).

A pesar de estas diferencias, todas las políticas de transporte tienen un objetivo común: garantizar la movilidad y la accesibilidad. La movilidad se refiere a la capacidad de las personas para desplazarse de un lugar a otro, mientras que la accesibilidad se refiere a la capacidad de las personas para llegar a los lugares que necesitan. El sistema de transporte es un factor clave para el crecimiento económico de las ciudades. Las políticas de transporte deben diseñarse para garantizar la movilidad y la accesibilidad, independientemente de las diferencias entre las ciudades y los países (Banister, 2012).

En el caso específico de Ecuador, el servicio de movilización vehicular se encuentra regulado por la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. Esta ley establece que el servicio de transporte público es un servicio público de carácter esencial, que debe ser prestado de manera eficiente, segura y accesible. El servicio de movilización vehicular es un servicio fundamental para el desarrollo económico y social de un país. Permite la circulación de personas y mercancías, lo que facilita la actividad productiva, el comercio y la comunicación (Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, 2021).

Sector Empresarial

El sector empresarial de renta de vehículos en Ecuador es un sector en crecimiento, que ofrece una variedad de servicios para satisfacer las necesidades de diferentes tipos de clientes. En términos generales, el sector empresarial de renta de vehículos en Ecuador se puede dividir en dos grandes categorías como lo son. - Renta de vehículos a corto plazo. - Este tipo de renta se ofrece por periodos de tiempo cortos, generalmente de días, semanas o meses (CorpoRent. 2021).

Es una opción popular para turistas, personas que viajan por negocios o que necesitan un vehículo por un tiempo limitado. Renta de vehículos a largo plazo. - Este tipo de renta se ofrece por periodos de tiempo prolongados, generalmente de seis meses o más. Es una opción popular para empresas, profesionales o personas que necesitan un vehículo para uso regular (CorpoRent. 2021).

Dentro de cada una de estas categorías, existen diferentes tipos de vehículos disponibles para renta, desde automóviles pequeños hasta camionetas y SUV. Las empresas de renta de vehículos también ofrecen una variedad de servicios adicionales, como seguro, asistencia en carretera y entrega de vehículos. Según datos de la Corporación de Empresas de Renta de Vehículos (Corporent), en 2021 el sector empresarial de renta de vehículos en Ecuador generó ventas por aproximadamente 67,57 millones de dólares. Esto representa un crecimiento del 10% respecto al año anterior (Corporent. 2021). Los principales factores que impulsan el crecimiento del sector son la creciente demanda de vehículos por parte de turistas y empresas, así como la mejora de la infraestructura vial en Ecuador.

A continuación, se presentan algunos conceptos específicos del sector empresarial de renta de vehículos en Ecuador: Mareauto: Es una de las empresas líderes en el sector de la renta de vehículos en Ecuador. Cuenta con una flota de más de 1.500 vehículos y ofrece servicios de renta a corto y largo plazo (CorpoRent. 2021). Localiza: Es otra empresa líder en el sector de la renta de vehículos en Ecuador. Cuenta con una flota de más de 1.000 vehículos y ofrece servicios de renta a corto y largo plazo. Enterprise: Es una empresa internacional de renta de vehículos que opera en Ecuador. Cuenta con una flota de más de 500 vehículos y ofrece servicios de renta a corto y largo plazo.

El sector empresarial de renta de vehículos en Ecuador es un sector dinámico y en crecimiento, que ofrece una variedad de servicios para satisfacer las necesidades de diferentes tipos de clientes (Corporent. 2021).

Oferta

La oferta se refiere a la cantidad de productos o servicios que los productores están dispuestos a vender a un precio determinado, en un momento dado y en un lugar determinado (Kotler y Armstrong, 1992). Es la cantidad de productos o servicios que los productores están dispuestos a vender a un precio determinado. Esta cantidad puede verse afectada por varios factores, como el precio del producto o servicio, los costos de producción, las expectativas de los productores y las condiciones del mercado (Mankiw, 2012).

Una oferta de alquiler de vehículos es un conjunto de condiciones que se ofrece a un cliente para adquirir una renta vehicular, en base a las características que se puede ver en la Tabla 3. Estas condiciones pueden incluir el precio del alquiler, el tipo de vehículo disponible, las características del vehículo, la duración del alquiler y los servicios adicionales que se ofrecen (Mankiw, 2012).

Tabla 3. Factores que incluyen en la oferta.

Factores que influyen en la oferta	
La categoría de la oferta	Las ofertas a largo plazo suelen ser más baratas que las ofertas a corto plazo.
El tipo de vehículo	Los vehículos más pequeños y económicos suelen ser más baratos que los vehículos más grandes y lujosos.
Las características del vehículo	Las ofertas que incluyen características adicionales, como seguro a todo riesgo o kilometraje ilimitado, suelen ser más caras.
La duración del alquiler	Las ofertas de alquiler de mayor duración suelen ser más baratas que las ofertas de alquiler de menor duración.

Nota: Autoría propia, basado en conversación con expertos.

Mercado

Un mercado es cualquier arreglo que permita a los compradores y vendedores obtener información y hagan negocios entre sí (Shackle, 1977). Según Philip Kotler, el mercado es un mecanismo a través del cual compradores y vendedores interactúan para determinar precios e intercambiar bienes y servicios. Los mercados se caracterizan por la existencia de compradores y vendedores, productos o servicios, precios y competencia.

Los compradores son las personas o empresas que buscan adquirir bienes o servicios. Los vendedores son las personas o empresas que ofrecen bienes o servicios a la venta. Los productos o servicios son los bienes o servicios que se intercambian en el mercado. El precio es la cantidad de dinero que los compradores están dispuestos a pagar por los productos o servicios. La competencia es la rivalidad entre los compradores y vendedores para obtener los mejores precios y condiciones (Philip Kotler y Gary Armstrong, 2012).

Teoría de los Clientes

Un cliente se define como una persona, empresa u organización obtiene o compra de manera intencional los productos o servicios para sí mismo, para otra persona u organización. El cliente es la parte más importante de una organización, cuando más competencia existe para una empresa, el cliente tiene más variedad de decidir dónde va a adquirir el producto o servicio que necesita, por lo tanto, es aquí donde radica la importancia de ir adecuando el producto o servicio que se oferta, según las necesidades que tiene el cliente (Solórzano & Aceves, 2013).

Satisfacción del Cliente

Se define la satisfacción del cliente como un estado psicológico resultado de un proceso de compra y de consumo (Evrard 1993). La satisfacción del cliente va unida a cada transacción específica, a diferencia de la actitud hacia un producto o servicio que es general y puede existir

sin que haya habido una experiencia personal de compra y de consumo concreta (Oliver, 1980, Evrard, 1993, Lewis y Mitchell, 1990).

La sensación de placer o decepción de una persona que resulta de comparar el rendimiento o resultado percibido de un producto frente a sus expectativas (Philip Kotler, 2017). Esta definición enfatiza la importancia de las expectativas del usuario en la satisfacción del cliente. Las expectativas del cliente son las creencias que tiene sobre lo que puede esperar de un producto o servicio. Las expectativas pueden ser influenciadas por factores internos, como las necesidades y deseos del cliente, o por factores externos, como la publicidad o el boca a boca (Philip Kotler, 2017).

La definición de Kotler también enfatiza la importancia del rendimiento percibido en la satisfacción del cliente. El rendimiento percibido es la evaluación que el cliente hace del desempeño real de un producto o servicio. El rendimiento percibido puede ser influenciado por factores como la calidad del producto o servicio, la atención al cliente o la facilidad de uso (Philip Kotler, 2017). Un estado cognitivo que resulta de la comparación del desempeño percibido con una expectativa o estándar. Esta definición destaca el papel de las expectativas en la configuración de la satisfacción del cliente. Las expectativas se forman en función de varios factores, incluidas experiencias previas, mensajes de marketing y el boca a boca. Cuando el desempeño percibido de un producto o servicio coincide o supera las expectativas, es probable que se obtenga satisfacción. Por el contrario, cuando el desempeño percibido no cumple con las expectativas, se produce insatisfacción (Richard L. Oliver, 1980).

Calidad del Servicio

El grado en que un conjunto de características cumple con los requisitos del cliente (Garvin, 1987). Garvin propone una definición de calidad que abarca cinco dimensiones:

Empatía: Calidad como capacidad de comprender y responder a las necesidades del cliente.

Fiabilidad: Calidad como ausencia de defectos. Características: Calidad como conformidad con las especificaciones. Transcendental: Calidad como sinónimo de superioridad o excelencia.

Responsabilidad: Calidad como capacidad de respuesta a las necesidades del cliente.

La definición de calidad del servicio de Garvin se basa en la dimensión de características. En esta dimensión, la calidad del servicio se define como el grado en que un conjunto de características cumple con los requisitos del cliente. Esta definición es importante porque enfatiza la importancia de las expectativas del cliente en la evaluación de la calidad del servicio. Los clientes tienen expectativas sobre lo que pueden esperar de un servicio, y la calidad del servicio se mide en función de la capacidad de una empresa para cumplir con esas expectativas (Garvin, 1987).

Según Kotler. La calidad del servicio es la sensación de placer o decepción de una persona que resulta de comparar el rendimiento o resultado percibido de un producto frente a sus expectativas. La calidad del servicio está influenciada por diversos factores, entre los que se encuentran: Las expectativas del cliente: Las expectativas del cliente son las creencias que tiene sobre lo que puede esperar de un servicio. Las expectativas pueden ser influenciadas por factores internos, como las necesidades y deseos del cliente, o por factores externos, como la publicidad o el boca a boca. El rendimiento percibido: El rendimiento percibido es la evaluación que el cliente hace del desempeño real de un servicio. El rendimiento percibido puede estar influenciado por factores como la competencia, las normas de la industria. La satisfacción del cliente: La satisfacción del cliente es el resultado de la comparación entre las expectativas y el rendimiento percibido (Kotler, 2017).

Gestión de la Experiencia del Cliente

El *Customer Experience Management* (*CEM* o *CXM*), que traducido al español significa gestión de la experiencia del cliente, es la disciplina de comprender a los clientes e implementar planes estratégicos que permitan esfuerzos multifuncionales y una cultura centrada en el cliente para mejorar la satisfacción, la lealtad y la promoción. El objetivo de la gestión de la experiencia del cliente (*CEM* o *CXM*) es crear una experiencia del cliente positiva y memorable que impulse el crecimiento de los ingresos y la rentabilidad (Gartner, 2001).

La gestión de la experiencia del cliente es la creación de experiencias que superan las expectativas de los clientes y generan valor para la empresa (Xerox, 2022). Esta definición es amplia y abarca varios aspectos importantes de la gestión de la experiencia del cliente. En primer lugar, la gestión de la experiencia del cliente se centra en la creación de experiencias. Esto significa que las empresas deben centrarse en cómo los clientes interactúan con ellas, desde el marketing y las ventas hasta el servicio al cliente y el soporte postventa.

En segundo lugar, la gestión de la experiencia del cliente busca superar las expectativas de los clientes. Esto significa que las empresas deben esforzarse por proporcionar experiencias que vayan más allá de lo que los clientes esperan. En tercer lugar, la gestión de la experiencia del cliente busca generar valor para la empresa. Esto significa que las empresas deben asegurarse de que las experiencias que crean beneficien a la empresa, en términos de satisfacción del cliente, lealtad e ingresos (Xerox, 2022).

La experiencia del cliente es la suma total de las interacciones que un cliente tiene con una empresa a lo largo de su vida con ella. La gestión de la experiencia del cliente incluye todas las interacciones, desde el marketing y las ventas hasta el servicio al cliente y el soporte postventa. La gestión de la experiencia del cliente es un factor clave para el éxito de las empresas en el siglo

XXI. Las empresas que logran crear una gestión de la experiencia del cliente positiva y memorable suelen tener una mayor satisfacción del cliente, una mayor lealtad y una mayor rentabilidad (Forrester, 2018).

Demanda

La demanda es la cantidad de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos y son capaces de comprar a un precio determinado y en un momento determinado (Kotler y Keller, 2006). La demanda puede estar influenciada con factores como: La voluntad de compra: Los consumidores deben estar dispuestos a comprar un bien o servicio a un precio determinado. Esto significa que deben tener la necesidad o el deseo del bien o servicio, y que deben considerar que el precio es razonable. La capacidad de compra: Los consumidores deben ser capaces de comprar un bien o servicio a un precio determinado. Esto significa que deben tener los ingresos suficientes para pagar el precio, y que deben tener acceso al bien o servicio.

El precio: Es un factor importante que influye en la demanda. En general, la cantidad demandada de un bien o servicio aumenta cuando el precio disminuye, y viceversa. El momento: La demanda también puede estar influenciada por el momento. Por ejemplo, la demanda de helados suele ser mayor en verano que en invierno. Además de estos elementos clave, la demanda también puede estar influenciada por otros factores, como los ingresos de los consumidores, las preferencias de los consumidores, el precio de los bienes sustitutos y complementarios. A continuación, se presentan algunos ejemplos de cómo estos factores pueden influir en la demanda:

Los ingresos de los consumidores: Si los ingresos de los consumidores aumentan, la demanda de bienes y servicios suele aumentar también. El precio de los bienes sustitutos: Si el precio de un bien sustitutivo disminuye, la demanda del bien original suele disminuir. Las

preferencias de los consumidores: Si las preferencias de los consumidores cambian, la demanda de un bien o servicio puede aumentar o disminuir (Kotler y Keller, 2006).

La comprensión de los factores que influyen en la demanda es importante para las empresas, ya que les permite tomar decisiones de marketing más efectivas. Por ejemplo, las empresas pueden aumentar la demanda de sus productos o servicios reduciendo el precio, o dirigiéndose a grupos de consumidores con ingresos más altos (Kotler y Keller, 2006).

Capítulo II

Desarrollo de los Resultados

Elaboración del Diagnóstico Situacional de la Empresa Enaerentacar S.A.

Ubicación Geográfica de la Empresa

La empresa en la cual está enfocado esta investigación se ubica en Ecuador y cuenta con tres locaciones a nivel nacional. La ubicación de la matriz se encuentra en la provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquia Iñaquito, en la dirección Av. Francisco de Orellana E2-30 y Av. 10 de agosto, como se muestra en la Figura 1. Según lo que detalla la Figura 2 también se cuenta con una sucursal ubicada en la Parroquia Tababela S/N Vía a Yaruqui, Quito, aeropuerto Mariscal Sucre, y en la ciudad de Guayaquil, en la dirección Av. de las Américas, aeropuerto José Joaquín de Olmedo, según se muestra en Figura 3.

Figura 1. *Ubicación geográfica matriz Quito.*



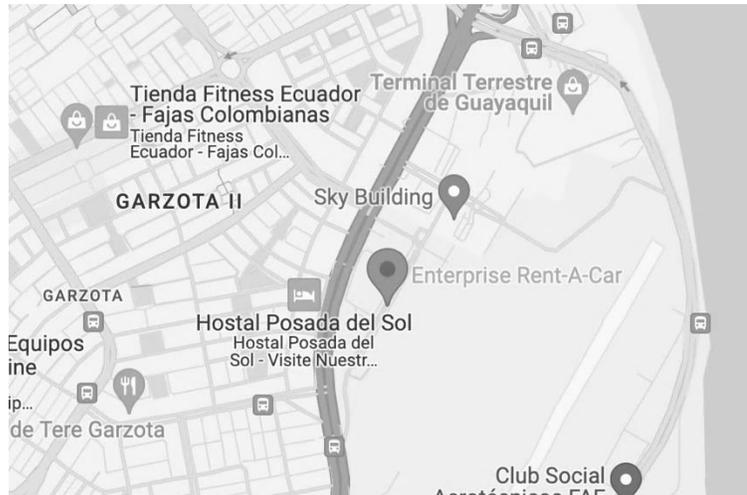
Nota: *Ubicación geográfica ENAERENTACAR S.A., obtenida de Google Maps.*

Figura 2. *Ubicación geográfica locación Aeropuerto Quito.*



Nota: *Ubicación geográfica ENAERENTACAR S.A., obtenida de Google Maps.*

Figura 3. *Ubicación geográfica locación Aeropuerto Guayaquil.*



Nota: *Ubicación geográfica ENAERENTACAR S.A. obtenida de Google Maps.*

Cronológico / Histórico

ENAERENTACAR S.A., es una empresa ecuatoriana fundada en 2016 que se dedica al alquiler de vehículos. En sus primeros años de operación, la empresa se centró en expandir su flota y cobertura a nivel nacional. En 2019, se posicionó como una de las empresas líderes en el mercado ecuatoriano de alquiler de vehículos. La empresa enfrentó los desafíos de la pandemia de COVID-19 en 2020, pero implementó medidas de bioseguridad y continuó ofreciendo sus servicios. En 2021, ENAERENTACAR S.A., se recuperó de los efectos de la pandemia y registró

un crecimiento en sus ingresos. En 2022, la empresa reportó un aumento significativo en sus ingresos netos y activos totales (ENAERENTACAR S.A., 2023).

En 2023, ENAERENTACAR S.A., continúa consolidándose como una empresa líder en el alquiler de vehículos en Ecuador. La empresa ofrece una amplia gama de vehículos para satisfacer las necesidades de sus clientes, desde automóviles compactos hasta camionetas SUV. La empresa también ofrece una variedad de servicios complementarios, como seguros, asistencia en carretera y entrega de vehículos. ENAERENTACAR S.A., es una empresa comprometida con brindar un servicio de calidad a sus clientes. La empresa cuenta con un equipo de profesionales experimentados que están capacitados para brindar asesoramiento y asistencia a los clientes. Es una empresa confiable y segura que ofrece una experiencia de alquiler de vehículos excepcional (ENAERENTACAR S.A., 2023).

Situación Actual de la Planificación Estratégica

En el Ecuador, ENAERENTACAR S.A., forma parte del grupo empresarial de Automotores y Anexos S.A. (AYASA) mismo que cuenta con una trayectoria de cincuenta años en el mercado automotriz. La misión y la visión que transmiten son las siguientes: Visión. Está el construir relaciones perpetuas con nuestros clientes, colaboradores, fabricas, accionistas y con la comunidad. Misión. Progresar con pasión todos los días.

La planificación estratégica de ENAERENTACAR S.A., se basa en los siguientes objetivos. - Ofrecer una amplia gama de vehículos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes. Brindar un servicio de calidad a los clientes. Ser la empresa líder en el alquiler de vehículos en Ecuador. Para alcanzar estos objetivos, la empresa se ha fijado las siguientes estrategias: Expandir su flota de vehículos para ofrecer una mayor variedad de opciones a los

clientes. Innovar en sus servicios para ofrecer una experiencia de alquiler de vehículos más completa y satisfactoria. Ampliar su cobertura a nivel nacional para llegar a más clientes.

En 2023, la empresa se centra en las siguientes acciones estratégicas: La expansión de su flota de vehículos a través de la adquisición de nuevos vehículos y la renovación de los vehículos existentes. La ampliación de su cobertura a nivel nacional a través de la apertura de nuevas sucursales en diferentes ciudades del país. La innovación en sus servicios a través del desarrollo de nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades cambiantes de los clientes. La empresa está comprometida con alcanzar sus objetivos estratégicos y convertirse en la empresa líder en el alquiler de vehículos en Ecuador.

A continuación, se presentan algunos detalles específicos de las estrategias de la empresa: Expansión de la flota de vehículos: Enaerentacar S.A. planea aumentar su flota de vehículos en un 20% en 2023. La empresa adquirirá nuevos vehículos de diferentes marcas y modelos para satisfacer las necesidades de los clientes, también renovará los vehículos existentes para garantizar que estén en buenas condiciones y brinden un servicio seguro y confiable a los clientes (ENAERENTACAR S.A., 2023).

La empresa también está trabajando en el desarrollo de plataformas digitales que permitirán a los clientes reservar vehículos y servicios de forma más fácil y conveniente. Está comprometida con brindar un servicio de calidad a sus clientes y satisfacer sus necesidades, la planificación estratégica de la empresa se centra en alcanzar estos objetivos y convertirse en la empresa líder en el alquiler de vehículos en Ecuador (ENAERENTACAR S.A., 2023).

Tamaño de la Empresa

ENAERENTACAR S.A., es una empresa mediana con sede en Quito, Ecuador. Según su perfil en EMIS, la empresa emplea a 17 personas y tiene un activo total de USD 1.2 millones. También experimentó un aumento significativo en sus ingresos netos de 73.27% en 2022. Si bien no se dispone de información pública sobre los ingresos anuales, su tamaño se puede estimar en función del número de empleados y el activo total. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) de Ecuador, las empresas medianas en el país tienen entre 10 y 49 empleados y un activo total de entre USD 250,000 y USD 1 millón. Por lo tanto, a se la considera como una empresa mediana en Ecuador (ENAERENTACAR S.A., 2023).

Ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, lo que puede atribuirse a varios factores, como la expansión de su flota de vehículos, la ampliación de su cobertura a nivel nacional y la innovación en sus servicios. También se ha beneficiado de la recuperación económica del país tras la pandemia de COVID-19, se espera que Enaerentacar S.A. continúe creciendo en los próximos años, impulsada por la demanda de servicios de alquiler de vehículos en el país (ENAERENTACAR S.A., 2023).

Es importante tener en cuenta que esta es solo una estimación del tamaño de ENAERENTACAR S.A., La empresa no publica públicamente sus estados financieros completos, por lo que es difícil obtener una imagen precisa de su tamaño y desempeño financiero (ENAERENTAAR S.A., 2023).

Situación del Mercado (Oferta y la Demanda) Actual

El mercado del alquiler de vehículos en Ecuador está creciendo rápidamente. Según datos de la Asociación de Empresas de Alquiler de Vehículos de Ecuador (AEAVE, 2020). el mercado creció un 15% en 2022. Este crecimiento se debe a varios factores, como el aumento del turismo,

la creciente demanda de vehículos para uso comercial y la recuperación económica del país tras la pandemia de COVID-19. La oferta de servicios de alquiler de vehículos en Ecuador también está creciendo. Según la AEAWE, hay más de 50 empresas que ofrecen estos servicios en el país. Las principales empresas del sector son Enaerentacar S.A., Movil Rent a Car, Rent a Car Quito y Budget Rent a Car (ENAERENTAAR S.A., 2023).

La demanda de servicios de alquiler de vehículos en Ecuador está impulsada por una variedad de factores, entre los que se incluyen: Aumento del turismo: Ecuador es un destino turístico popular, con una amplia variedad de atracciones naturales y culturales. Los turistas que visitan el país a menudo necesitan alquilar un vehículo para desplazarse por el país. Crece la demanda de vehículos para uso comercial: El sector empresarial en Ecuador está creciendo rápidamente. Las empresas cada vez más necesitan alquilar vehículos para sus empleados o para transportar mercancías. Recuperación económica: La economía de Ecuador se está recuperando tras la pandemia de COVID-19. Los consumidores tienen más dinero para gastar, lo que ha impulsado la demanda de servicios de alquiler de vehículos (ENAERENTAAR S.A., 2023).

La oferta de servicios de alquiler de vehículos en Ecuador también está creciendo debido a una serie de factores, entre los que se incluyen: Entrada de nuevas empresas: El sector del alquiler de vehículos es atractivo para los inversores. Cada vez más empresas están entrando en el mercado, lo que está aumentando la oferta de servicios. Expansión de las empresas existentes: Las empresas existentes en el sector están expandiendo sus operaciones para satisfacer la creciente demanda. La situación del mercado del alquiler de vehículos en Ecuador es favorable para Enaerentacar S.A. La empresa está bien posicionada para aprovechar el crecimiento del mercado, gracias a su experiencia, su flota de vehículos y su red de sucursales (ENAERENTAAR S.A., 2023).

Líneas de Productos y Servicios de la Empresa

Enaerentacar S.A. ofrece una amplia gama de líneas de productos y servicios de alquiler de vehículos, que se adaptan a las necesidades de una variedad de clientes.

Líneas de productos. - La empresa ofrece una amplia gama de vehículos para alquilar, desde automóviles económicos hasta vehículos de gama alta, también ofrece vehículos para uso comercial, como camionetas y furgonetas. Líneas de servicios. - Se ofrece una variedad de servicios para complementar sus productos, que incluyen: coberturas de protección para todos sus vehículos, así también paquetes de kilometraje limitado e ilimitado para las necesidades de sus clientes (ENAERENTAAR S.A., 2023).

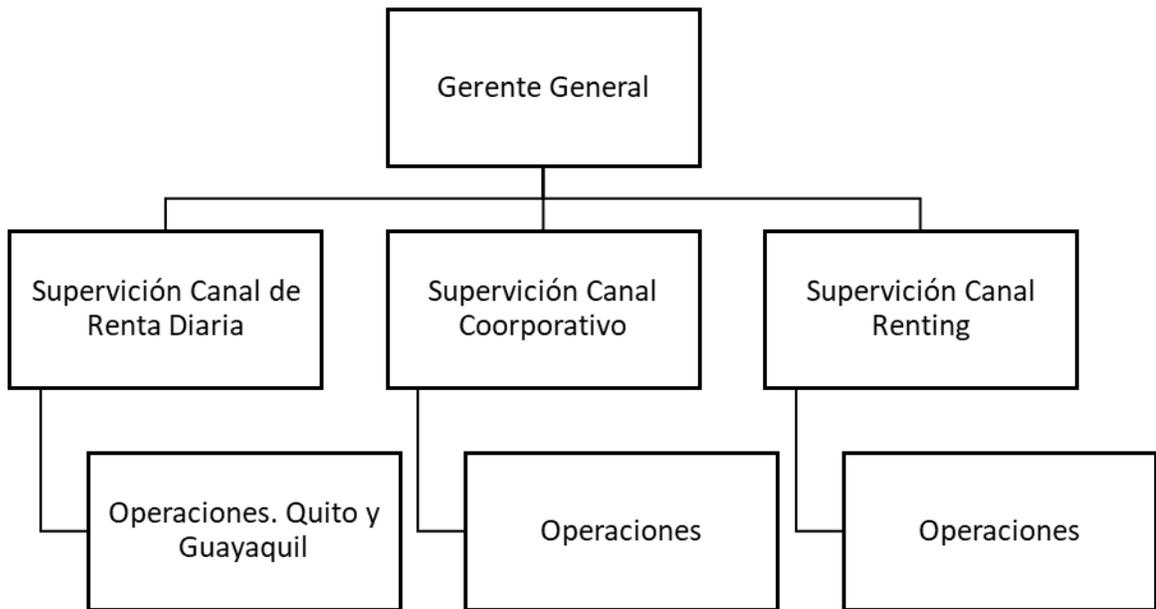
Segmentos de Clientes

Enaerentacar S.A. atiende a una variedad de segmentos de clientes, que se incluyen en los tres canales de negocio que maneja la empresa, estas son: clientes del canal de renta diaria: Turistas nacionales y extranjeros quienes necesitan soluciones de movilidad en periodo de tiempos cortos. Clientes del canal de renta corporativa: clientes empresariales, quienes necesitan soluciones de movilidad en periodo de tiempos de hasta un año. clientes del canal de renting: clientes empresariales, quienes necesitan soluciones de movilidad en periodo de tiempos de uno a cinco años (ENAERENTAAR S.A., 2023).

Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa Enaerentacar S.A, está compuesta por un gerente general, así mismo, para ir complementando su organigrama organizacional también está compuesta por tres supervisiones de las cuales se derivan los departamentos operacionales de los diferentes canales. - renta diaria, canal corporativo y canal de renting. Ver Figura 4.

Figura 4. Organigrama de la empresa Enaerentacar S.A.



Nota: Figura obtenida según estructura organizacional de la empresa.

Situación Actual Económica

En base al tipo de investigación no se logró tener acceso a este tipo de información por temas de confidencialidad.

Determinación del Entorno Interno y Externo de la Empresa

Matriz DAFO

En los resultados se aplica la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades), mediante el cual se realiza el estudio de la situación interna y externa de la empresa y se pudo observar los riesgos y las oportunidades existentes, como se detalla en la Tabla 4.

Tabla 4. *Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) de la Empresa “ENAERENTACAR S.A.”*

Matriz DAFO		
	Fortalezas	Debilidades
Interno	<ul style="list-style-type: none"> - ENAERENTACAR S.A. es representante oficial en Ecuador de Enterprise, National y Alamo. Esto brinda a la empresa acceso a una amplia red de clientes potenciales y a una plataforma de marketing global. - La empresa cuenta con una flota de más de 250 vehículos, que incluye una variedad de modelos y tamaños para satisfacer las necesidades de diferentes tipos de clientes. - La empresa ofrece una variedad de servicios, los mismos que pretenden que la experiencia del cliente sea la mejor. - ENAERENTACAR S.A. tiene el respaldo del grupo automotriz AYASA. Esto brinda a la empresa ventaja competitiva en términos de conocimiento del mercado local, relaciones con proveedores y capacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - ENAERENTACAR S.A. depende en gran medida de sus proveedores de vehículos, lo que puede afectar a su capacidad de respuesta ante las demandas del mercado. - La empresa tiene sede en Ecuador en las ciudades de Quito y Guayaquil. Esto limita su alcance a los clientes de otras ciudades. - ENAERENTACAR S.A. ofrece precios competitivos, en base a cómo se mueve el mercado muchas de las veces estos valores pueden fluctuar más caro que la competencia. - El mercado de la renta de vehículos es muy competitivo, lo cual provoca que sus estrategias se mantengan actualizadas acorde a lo que pide el mercado.

Externo	Amenazas	Oportunidades
	<ul style="list-style-type: none"> - Los cambios en la regulación pueden afectar al negocio de la renta de vehículos, lo que puede suponer un riesgo para la empresa. - Una crisis económica puede afectar a la demanda de vehículos de renta, lo que puede perjudicar a las proyecciones propuestas por la empresa. - El mercado de alquiler de vehículos en Ecuador es competitivo, el abanico de opciones en esta industria es muy amplio. - La variación de precios en el combustible puede afectar el giro de negocio de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - El turismo es un sector en crecimiento en Ecuador. Esto representa una oportunidad para ENAERENTACAR S.A. de aumentar sus ventas a turistas nacionales y extranjeros. - En el Ecuador el comercio digital está en crecimiento, esto representa una oportunidad para la empresa de desarrollar su presencia en medios digitales y llegar a nuevos clientes. - El mercado de la renta de vehículos ha generado mayor aceptación por parte de los clientes, esto presenta una oportunidad para un mayor crecimiento de la empresa.

Nota. La matriz DAFO nos ayuda a identificar los riesgos y oportunidades que existen dentro de la organización. Elaboración propia.

Matriz PESTEL

Para complementar el diagnóstico situación de la empresa ENAERENTACAR S.A. se utiliza la herramienta de análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal), la misma determina a nivel macro los factores externos que pueden afectar a la empresa, tal como se detalla en la Tabla 5.

Tabla 5. *Matriz PESTEL (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos, Legal) de la Empresa ENAERENTACAR S.A.*

Matriz PESTEL		
Factores Políticos	Factores Económicos	Factores Sociales
<ul style="list-style-type: none"> - Situación actual política inestable en Ecuador: Esto crea un entorno desfavorable para las empresas. - El gobierno ecuatoriano ha implementado políticas para apoyar el desarrollo del sector automotriz, con la rebaja de aranceles para cada año a los vehículos de importación extranjera. 	<ul style="list-style-type: none"> - La proyección del crecimiento económico moderado en Ecuador podría impulsar la demanda de servicios de alquiler de vehículos. - La inestabilidad económica a nivel mundial podría afectar la demanda de servicios de renta de vehículos. 	<ul style="list-style-type: none"> - El crecimiento de la clase media en Ecuador podría aumentar la demanda de servicios de renta de vehículos para viajes de placer o negocios.

Factores Tecnológicos	Factores Ecológicos	Factores Legales
- El crecimiento del mercado electrónico mediante el uso de aplicaciones de transporte como Uber, Didi, inDrive, entre otros, podrían afectar la demanda de servicios de alquiler de vehículos.	- La preocupación por el impacto ambiental podría encaminar a una mayor demanda de vehículos eléctricos, lo que podría beneficiar a las empresas de alquiler de vehículos que ofrecen este tipo de unidades.	- El sector de alquiler de vehículos a través de la Ley de Tránsito y Seguridad Vial establecen los requisitos para operar una empresa de alquiler de vehículos.

Nota. La matriz PESTEL nos ayuda a identificar las fuerzas externas a nivel macro. que influyen sobre la empresa para determinar su evolución. Elaboración propia.

Matriz 7P's del Marketing

Una de las herramientas que se utiliza para el análisis del entorno interno y externo de la empresa es las 7 P's del marketing. Al considerar las 7 P's, la empresa puede asegurar que sus servicios satisfagan las necesidades de sus clientes, que sus precios sean competitivos, que estén disponibles en los lugares adecuados, que sean bien comunicados, y que lleguen al público objetivo adecuado, como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6. Matriz 7P's Mix Marketing de la Empresa ENAERENTACAR S.A.

<p>Producto. - La empresa cuenta con una amplia selección de vehículos para satisfacer las necesidades de diferentes tipos de clientes, desde vehículos económicos hasta vehículos <i>full size</i> con capacidad de hasta siete personas. En el canal corporativo el cliente tiene la oportunidad de alquilar un vehículo a mediano plazo, hasta 12 meses. Los mismos vehículos que dispone la renta diaria son usando en el canal corporativo. En el canal renting el cliente tiene la oportunidad de alquilar un vehículo según sus requerimientos a largo plazo, generalmente de 12 a 60 meses. El cliente paga una cuota mensual fija que incluye el alquiler de la unidad, el mantenimiento, la protección y otros servicios.</p>
<p>Precio. - ENAERENTACAR S.A. se esfuerza por ofrecer precios competitivos en el mercado nacional. La empresa mantiene periódicamente ofertas especiales y promociones para atraer nuevos clientes y retener a los existentes.</p>
<p>Plaza. - La empresa mantiene ubicaciones físicas en Quito y Guayaquil. Además, mediante el uso de las marcas Enterprise, National y Alamo tiene sitio web y aplicación móvil que permiten a los clientes reservar vehículos en línea.</p>

Promoción. -

ENAERENTACAR S.A. utiliza el marketing digital para llegar a los clientes potenciales, incluyendo el uso de redes sociales, publicidad en línea y más medios digitales.

La empresa participa en eventos y actividades de relaciones públicas para generar atracción de la marca.

Personas. -

La empresa cuenta con un equipo de colaboradores capacitados en el área de servicio al cliente, mantiene una cultura de servicio que pone al cliente en primer lugar.

Proceso. -

ENAERENTACAR S.A. se esfuerza por hacer que el proceso de alquiler sea lo más rápido y fácil posible para los clientes.

Utiliza un sistema de gestión de flota para garantizar que sus vehículos estén en buen estado de funcionamiento y disponibles para alquilar.

Presencia. -

Las oficinas de ENAERENTACAR S.A. son modernas y están bien equipadas para brindar a los clientes una experiencia positiva.

La empresa utiliza material promocional atractivo para dar a conocer sus productos y servicios.

Nota. La matriz las 7P's del marketing ayuda a la empresa a planificar y ejecutar estrategias de gestión. Elaboración propia.

Como parte del análisis que se ha determinado para el desarrollo interno y externo de la empresa, se procedió a evaluar a través de la matriz de las 7 P's del marketing, donde se establecieron las ponderaciones que se visualizan en la Tabla 7.

Tabla 7. Matriz ponderada de las 7P's del Marketing de la Empresa ENAERENTACAR S.A.

7 P's del Marketing	Oportunidades	Amenazas	Fortaleza	Debilidad
Producto	X			
Precio			X	
Plaza			X	
Promoción	X			
Personas			X	
Presencia				X
Procesos	X			
Calificación	3		3	1

Nota. La matriz las 7P's del marketing ayuda a la empresa a conocer e identificar las tácticas que se pueden utilizar en combinación para satisfacer a los clientes en el mercado objetivo de la empresa.

Matriz 5 Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter son un modelo de análisis competitivo que ayudan a las empresas a comprender el entorno en el que operan. Este modelo identifica 5 fuerzas que influyen en la rentabilidad de la empresa, tal como se detalla en la Tabla 8.

Tabla 8. *Matriz de las 5 fuerzas de Porter de la Empresa ENAERENTACAR S.A.*

FUERZA	SITUACIÓN
Nuevos entrantes	El sector de alquiler de vehículos requiere una inversión significativa en capital, lo que dificulta la entrada de nuevas empresas. Además, las empresas existentes tienen una ventaja competitiva significativa, como su experiencia, su red de clientes y su marca.
Proveedores	La empresa busca minimizar los gastos a través de la evaluación de diversas ofertas de múltiples proveedores y optimizar el tiempo al seleccionar proveedores en proximidad a las instalaciones, facilitando así una reducción en los costos y un ahorro de tiempo significativos.
Clientes	Aunque los clientes disponen de varias alternativas para el alquiler de vehículos, las empresas de alquiler también poseen su propio poder de negociación al ofrecer una diversidad de productos y servicios esenciales.
Productos sustitutos	Los consumidores pueden optar por comprar un vehículo en lugar de alquilarlo, o pueden optar por utilizar otro tipo de transporte; sin embargo, las empresas de alquiler de vehículos pueden ofrecer una variedad de beneficios que pueden reducir esta amenaza.
Rivalidad en la industria	En el caso de ENAERENTACAR S.A., la rivalidad entre los competidores existentes es moderada. En la actualidad hay varias empresas de renta de vehículos en Ecuador, pero ninguna de ellas tiene una participación de mercado dominante.

Nota. *La matriz las 5 fuerzas de Porter, ayuda a la empresa a comprender el entorno en el que operan. Este modelo identifica 5 fuerzas que influyen en la rentabilidad de la empresa. Elaboración propia.*

Formato de entrevista

Entrevista para conocer la gestión de los procesos y su impacto en la satisfacción del cliente.

Santiago Caisabanda y Mario Gamboa, estudiantes de maestría, realizarán entrevistas a expertos de Enaerentacar para conocer la gestión de los procesos y su impacto en la satisfacción del cliente.

Las entrevistas tendrán una duración de 3 a 5 minutos y se llevarán a cabo con colaboradores de la empresa. La información obtenida se utilizará con fines investigativos y académicos, y se mantendrá en confidencialidad.

Preguntas:

1. ¿Cuáles son los principales procesos que realiza en su puesto de trabajo?
2. ¿Cómo se gestiona cada uno de estos procesos?

3. ¿Qué factores influyen en el éxito de cada proceso?
4. ¿Cómo se mide la satisfacción del cliente en base a la gestión de los procesos de la misma según su área de trabajo?
5. ¿Qué acciones se llevan a cabo para mejorar la satisfacción del cliente con los procesos?

Preguntas abiertas:

6. ¿Qué es lo que más le gustaría mejorar de su trabajo?
7. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la gestión de los procesos?

Formatos de encuestas

Encuesta para conocer la gestión de los procesos y su impacto en la satisfacción del cliente en el canal corporativo. Santiago Caisabanda y Mario Gamboa, estudiantes de la maestría en administración de empresas, realizaron una encuesta a clientes del canal corporativo de Enaerentacar con el objetivo de conocer la gestión de los procesos de la empresa y su impacto en la satisfacción del cliente. La encuesta se realizó en un tiempo aproximado de 3 a 5 minutos y la información obtenida se utilizará con fines investigativos y académicos, con confidencialidad de los datos.

Preguntas:

1. ¿Cómo se siente con los tiempos empleados en todo el proceso de atención y entrega del vehículo?
 - 1.1. Completamente satisfecho
 - 1.2. Algo Satisfecho
 - 1.3. Insatisfecho
2. En la pregunta anterior, si su respuesta fue algo satisfecho o insatisfecho, ¿por favor mencione qué es lo que sucedió?
3. ¿Cómo se siente con el estado de limpieza del vehículo recibido?
 - 3.1. Completamente satisfecho
 - 3.2. Algo Satisfecho

- 3.3. Insatisfecho
- 4. En la pregunta anterior, si su respuesta fue algo satisfecho o insatisfecho, ¿por favor mencione qué es lo que sucedió?
- 5. ¿Cómo calificaría la actitud de la persona que lo atendió?
 - 5.1 Completamente satisfecho
 - 5.2 Algo Satisfecho
 - 5.3 Insatisfecho
- 6. En la pregunta anterior, si su respuesta fue algo satisfecho o insatisfecho, ¿por favor mencione qué es lo que sucedió?
- 7. ¿Cómo califica su experiencia con la percepción del servicio vs el valor percibido: calidad / precio?
 - 7.1 Completamente satisfecho
 - 7.2 Algo Satisfecho
 - 7.3 Insatisfecho
- 8. En la pregunta anterior, si su respuesta fue algo satisfecho o insatisfecho, ¿por favor mencione qué es lo que sucedió?
- 9. ¿Volverías a comprar con nosotros?
 - 9.1 Si
 - 9.2 No
- 10. ¿Estarías dispuesto a Referirnos?
 - 10.1 Si
 - 10.2 No
- 11. Por favor déjanos tus comentarios

Encuesta para conocer la gestión de los procesos y su impacto en la satisfacción del cliente en el canal renting. Santiago Caisabanda y Mario Gamboa, estudiantes de la maestría en administración de empresas realizaron una encuesta a clientes del canal renting de Enaerentacar con el objetivo de conocer la gestión de los procesos en la empresa y su impacto en la satisfacción

del cliente. La actividad tendrá una duración de 3 a 5 minutos y la información obtenida será utilizada con fines académicos, con confidencialidad de los datos.

Preguntas:

1. ¿Cómo te sientes con el acompañamiento brindado por el asesor a lo largo de tu servicio?
 - 1.1 Completamente satisfecho
 - 1.2 Algo Satisfecho
 - 1.3 Insatisfecho
2. En la pregunta anterior, si su respuesta fue algo satisfecho o insatisfecho, ¿por favor mencione qué es lo que sucedió?
3. ¿Cómo te sientes con la facilidad de agendamiento para los mantenimientos de tu vehículo?
 - 3.1 Completamente satisfecho
 - 3.2 Algo Satisfecho
 - 3.3 Insatisfecho
4. En la pregunta anterior, si su respuesta fue algo satisfecho o insatisfecho, ¿por favor mencione qué es lo que sucedió?
5. ¿Cómo te sientes con los tiempos de respuesta por parte del equipo de postventa hacia tus necesidades?
 - 5.1 Completamente satisfecho
 - 5.2 Algo Satisfecho
 - 5.3 Insatisfecho
6. En la pregunta anterior, si su respuesta fue algo satisfecho o insatisfecho, ¿por favor mencione qué es lo que sucedió?
7. ¿Cómo calificarías el estado de tu vehículo después de haber sido realizado los mantenimientos?
 - 7.1 Completamente satisfecho
 - 7.2 Algo Satisfecho
 - 7.3 Insatisfecho

8. En la pregunta anterior, si su respuesta fue algo satisfecho o insatisfecho, ¿por favor mencione qué es lo que sucedió?
9. ¿Cómo calificarías el informe mensual de reportes recibido de tu vehículo?
 - 9.1 Completamente satisfecho
 - 9.2 Algo Satisfecho
 - 9.3 Insatisfecho
10. En la pregunta anterior, si su respuesta fue algo satisfecho o insatisfecho, ¿por favor mencione qué es lo que sucedió?
11. ¿Volverías a comprar con nosotros?
 - 11.1 Si
 - 11.2 No
12. ¿Estarías dispuesto a referirnos?
 - 12.1 Si
 - 12.2 No
13. Por favor déjanos tus comentarios

Propuesta de Mejora para la Empresa

Título de la Propuesta.

Plan de mejoras para el Fortalecimiento del Proceso de Servicio en el los canales corporativo y renting de la empresa ENAERENTACAR S.A.

Determinación de los Puntos Críticos.

1. En la matriz de las 7 P's de marketing y la matriz DAFO, se evidencia como debilidad la presencia limitada en solo dos ciudades del país. Quito y Guayaquil, esto limita la captación efectiva de clientes a nivel nacional.

2. De acuerdo a la matriz FODA, uno de los puntos identificados como debilidad es que la empresa ENAERENTACAR S.A., está sujeta a proveedores de la industria automotriz, lo cual en ciertos momentos limita la viabilidad de las operaciones del negocio con el siguiente final; ya que estos no cumplen muchas de las veces con los periodos de tiempo acordados.

3. En base a la matriz de las 5 fuerzas de Porter, como productos sustitutos se plantean la compra de vehículos por parte del usuario. Esto es un punto relevante para la empresa, por el hecho de que puede ser gestionado por parte del canal de renting para ofrecer beneficios rentables hacia el cliente, ofreciendo servicios que puedan reducir amenazas a la línea de negocio.

4. En la matriz de las 7 P's de marketing se presenta como oportunidad la variable promoción, esto es, implementar mejoras en el desarrollo y aplicación del marketing de la empresa, mayormente en los canales digitales.

5. Aplicar propuestas más atractivas para las empresas; ya que el mercado de alquiler en el país es muy competitivo.

6. En la aplicación de los instrumentos de medición dieron como punto a considerar la implementación de más personal para la reducción en la afectación en los tiempos de servicio.

7. Otro de los resultados a considerar es los estados de limpieza de los vehículos.

8. Un aspecto adicional que se refiere en el canal corporativo es el óptimo estado físico y de funcionamiento de las unidades. Adicional la implementación de servicios opcionales adicionales como los tags para peajes.

9. Una de las respuestas que tuvo mayor consideración en el canal renting es la implementación de servicio y devolución de unidades al momento de realizar el mantenimiento.

10. Uno de los puntos expuestos es la demora en el cambio de repuestos de alta rotación para los vehículos contratados en el canal renting, es necesario la reducción de tiempos en la adquisición de stock.

Con los puntos críticos identificados, formulamos los objetivos a cumplir para buscar una solución, utilizando como herramientas el diseño de un proceso de mejoras; en el cual se identifica las estrategias, tareas, responsables, tiempos, recursos necesarios, indicadores de seguimiento y presupuesto. Lo cual solventará los puntos críticos abordados en la investigación, con el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente en los canales corporativo, renting de la empresa ENAERENTACAR S.A.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Elaborar un plan de mejoras para el Fortalecimiento del Proceso de Servicio en el los canales corporativo y renting de la empresa ENAERENTACAR S.A.

Objetivos Específicos

- Identificar y documentar los puntos críticos de la gestión de procesos en los canales corporativo y renting.

- Implementar estrategias de mejora para el fortalecimiento de los procesos y así obtener mejores resultados en la satisfacción del cliente.
- Definir presupuesto y el cronograma para la ejecución y puesta de la propuesta.

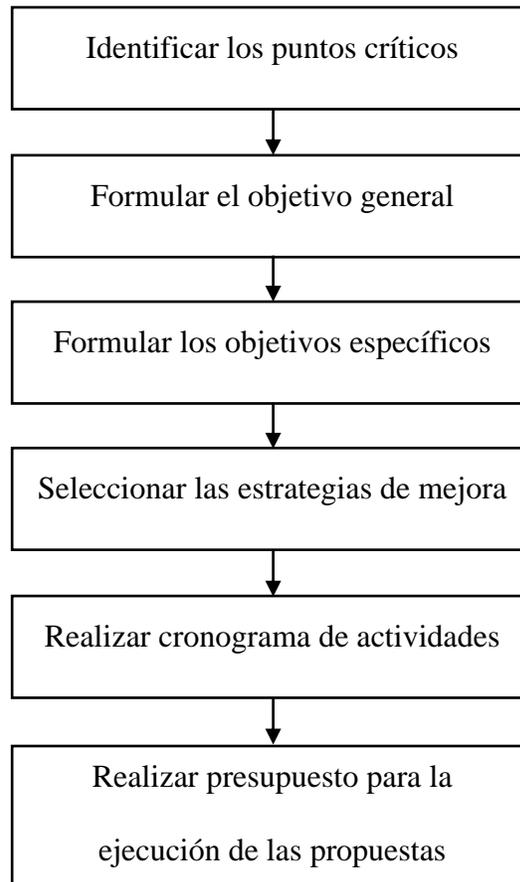
Una organización es excelente cuando está en constante evolución y mejora. Esta mejora se logra a través del aprendizaje continuo, tanto de la propia organización como de otras. Para ello, la organización debe planificar su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante y sus propias fortalezas y debilidades (Universidad de Antofagasta, 2022).

El plan de mejoras es un documento que define los cambios que se deben realizar en los procesos de una organización para mejorar el servicio percibido por los clientes. Este plan debe ser estratégico, es decir, debe tener en cuenta los objetivos generales de la organización y los recursos disponibles. El plan de mejoras debe servir como base para la detección de progresos. Esto se puede lograr mediante el seguimiento de indicadores de rendimiento, como el tiempo de respuesta, el número de errores o la satisfacción del cliente.

El plan de mejoras es un documento que contiene las acciones necesarias para mejorar el rendimiento de una organización. Este plan debe contemplar dos aspectos fundamentales. – El análisis, recopilación y priorización de las acciones de mejora. Este paso consiste en identificar las áreas de mejora de la organización, recopilar información sobre las mismas y priorizar las acciones que se llevarán a cabo (Puig & Fresco, 2006).

La designación de los responsables de la implementación de las acciones de mejora. - Este paso consiste en asignar a cada acción un responsable, que será el encargado de llevarla a cabo. Además, los responsables deben contar con los recursos necesarios para implementar las acciones, así como con incentivos y reconocimientos para su buen desempeño (Puig & Fresco, 2006). En la Figura 5 se puede visualizar a detalle los pasos para elaborar un plan de mejora.

Figura 5. *Pasos para elaborar el plan de mejora.*



Nota: Fundamentos para un plan de mejora para una empresa de servicios.

Estrategias de Mejora

La estrategia constituye la orientación y alcance de una organización a largo plazo que consigue alcanzar una ventaja en un entorno cambiante mediante su configuración de recursos y competencias con la intención de satisfacer las expectativas de los grupos de interés. La capacidad estratégica se refiere a los recursos y competencias que pueden utilizarse en una organización para proporcionar valor a los clientes, estos recursos son únicos y las competencias esenciales son las bases sobre las que una organización consigue una ventaja competitiva y se distingue de sus competidores (Johnson, Scholes, & Whittington, 2010).

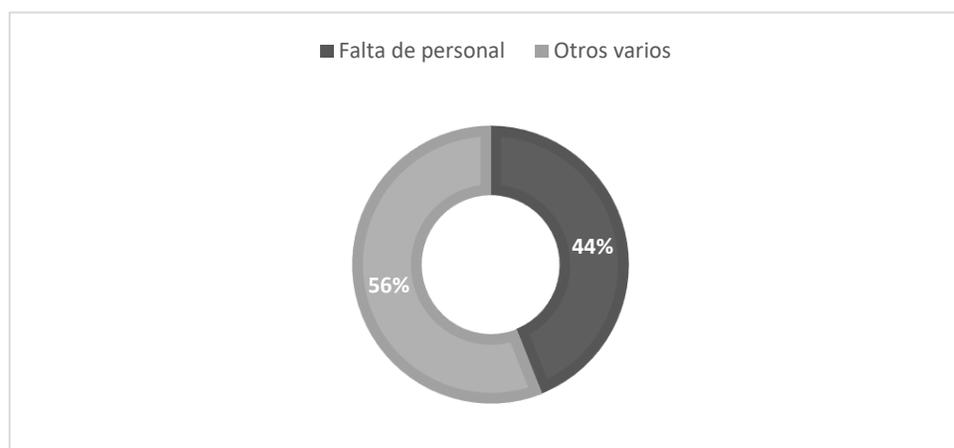
La planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones de una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo o posicionándose en el mercado. Se pueden analizar estrategias con relación a las actividades de la organización y cómo se van a implementar en el corto o largo plazo con las miras a lograr los objetivos propuestos en las políticas de la empresa (Contreras Sierra, 2013).

El concepto de estrategia a menudo comienza con una visión de cómo la empresa quiere ser vista o, de hecho, cómo quiere verse a sí misma. En otras palabras, la estrategia habla acerca de lo que una empresa tiene la intención de hacer y, quizás más importante aún, lo que se propone no hacer (Lukac & Frazier, 2012).

En la aplicación de la encuesta al canal corporativo se ha identificado tres puntos relevantes a considerar, mediante los datos obtenidos se ha validado lo siguiente:

En la primera pregunta, se obtuvieron 27 respuestas entre opciones algo satisfecho e insatisfecho, refiriéndose en su mayoría a los tiempos de espera para ser atendido o tiempos empleados para la entrega de las unidades hacia los clientes, como muestra la Figura 6. un 44% de estas respuestas dan este tipo de comentarios. En la interpretación de esta información se pudo identificar que esta problemática es generada por la falta de suficiente personal, ya que en varias ocasiones solamente se encuentra una persona atendiendo en turno.

Figura 6. Representación de resultados, pregunta 1 de encuesta canal corporativo.



Nota: Tabulación de porcentajes de respuestas

En base a la problemática generada en la empresa de alquiler de vehículos “ENAERENTACAR S.A.” por recibir quejas de clientes que se sienten insatisfechos con los tiempos de espera para ser atendidos y con los tiempos empleados para la entrega de las unidades, se ha generado 3 estrategias de mejora que se detallan a continuación en la Tabla 9.

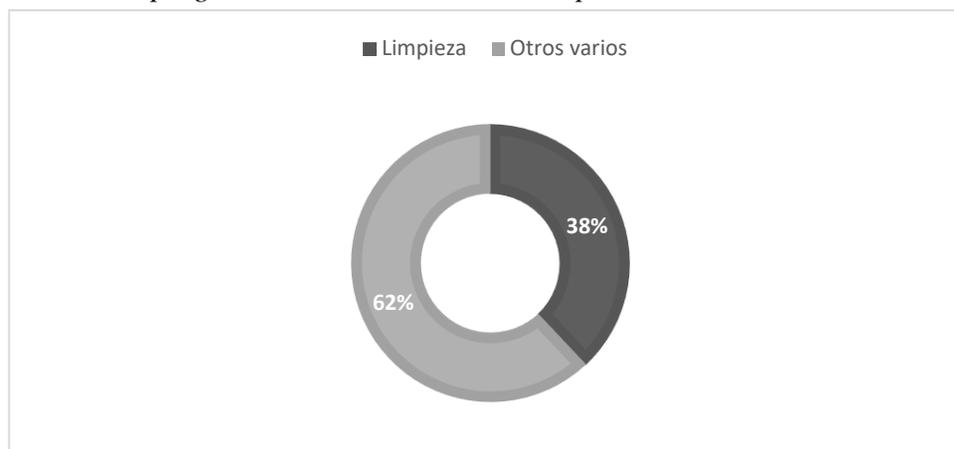
Tabla 9. *Matriz de estrategias de mejora para reducir los tiempos de espera y entrega de vehículos para mejorar la satisfacción del cliente.*

Objetivo	Reducir los tiempos de espera y entrega de vehículos para mejorar la satisfacción del cliente.					
Estrategias de Mejora	Tarea	Responsables	Tiempos (Inicio – Final)	Recursos Necesarios	Indicador de Seguimiento	Presupuesto (mensual)
Contratar personal	Proceso de contratación eficiente	Departamento de Recursos Humanos	2 meses	Presupuesto para contratación	Pago de nómina se nuevo colaborador	\$460.00
Reducir tiempos en atención al cliente y entrega de unidades	Atención más rápida y asignación de procesos al nuevo personal	Departamento de Operaciones	Norma de 17 minutos (tiempo máximo)	Implementación de tecnología para la entrega del vehículo (Adquisición de 1 tablet)	Comentarios de los clientes, encuesta a los clientes	\$100.00 (*un solo gasto por los dos años)
Mejora de la coordinación	Mejorar la coordinación entre los departamentos de atención al cliente y entrega de vehículos puede ayudar a evitar retrasos.	Toda la estructura empresarial	N/A	Logística interna	Satisfacción del cliente.	N/A
				Presupuesto Total (2 años)	\$ 11,140.00	

Nota: *Propuesta para reducir los tiempos de espera y entrega de vehículos para mejorar la satisfacción del cliente.*

En la tercera pregunta, se registraron 13 respuestas entre opciones algo satisfecho e insatisfecho, en un gran porcentaje de las respuestas de acuerdo con lo que muestra la Figura 7. con un 38% de estas, se hace mención del estado de limpieza de ventanas, cajuelas o partes internas de los vehículos, así también como malos olores. Una de las causas para esto es la mala gestión del personal encargado en el proceso de limpieza en base a tiempos o mala identificación de puntos a limpiar, así también como el uso no adecuado de productos para este propósito. Se distingue que es necesario el reemplazo de materiales de limpieza usados para este proceso, en el caso de líquidos de limpieza, líquidos ambientales, es necesario el cambio a productos de mejor calidad. Así también, las herramientas como hidro lavadoras, aspiradoras, escobillas, franelas, es necesario un mantenimiento periódico o renovación de stock según corresponda.

Figura 7. Representación de resultados, pregunta 3 de encuesta canal corporativo.



Nota: Tabulación de porcentajes de respuestas

En base a la problemática generada en la empresa de alquiler de vehículos “ENAERENTACAR S.A.” por recibe quejas de clientes insatisfechos con el estado de limpieza de ventanas, cajuelas y partes internas de los vehículos, así como con malos olores, se ha generado 2 estrategias de mejora que se detallan a continuación en la Tabla 10.

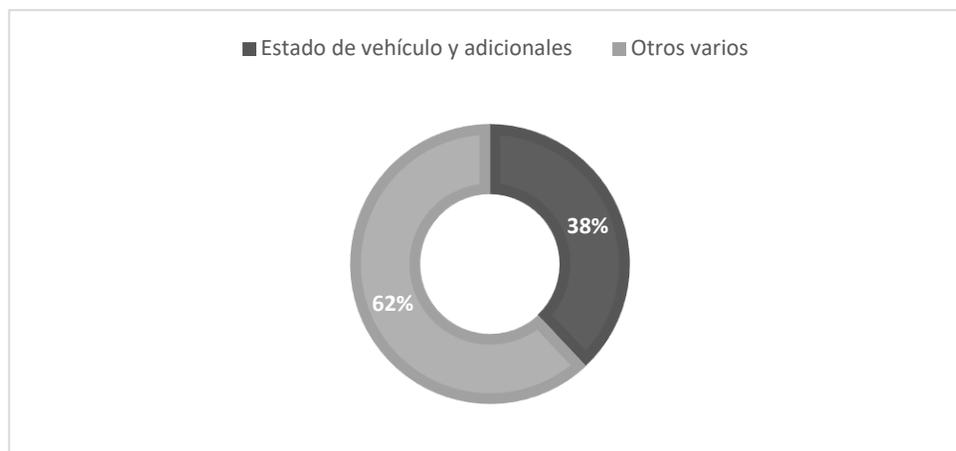
Tabla 10. *Matriz de estrategias de mejora en la limpieza y el estado de los vehículos para aumentar la satisfacción del cliente.*

Mejorar la limpieza y el estado de los vehículos para aumentar la satisfacción del cliente.						
Objetivo	Tarea	Responsables	Tiempos	Recursos Necesarios	Indicador de Seguimiento	Presupuesto (mensual)
Utilizar equipos y productos de limpieza de alta calidad	<ul style="list-style-type: none"> Investigar los equipos y productos de limpieza disponibles para encontrar los que mejor se adapten a sus necesidades. Proporcionar al personal de limpieza los materiales y equipos necesarios para realizar la limpieza de manera efectiva. 	Personal operativo de alistamiento de unidades	Limpieza express (15 – 30 minutos) Limpieza profunda (45 minutos a 1 hora)	Productos y equipos de limpieza	Comentarios de los clientes. Satisfacción del cliente	\$120.00 (*gasto trimestral)
Realizar auditorías de limpieza periódicas	Desarrollar una lista de verificación para las auditorías.	Personal administrativo	N/A	Registro de limpieza por personal interno	Bitácora de limpieza	N/A
				Presupuesto 2 años		US\$ 960

Nota: *Propuesta para mejorar la limpieza y el estado de los vehículos para aumentar la satisfacción del cliente.*

En la pregunta siete se dio un resultado de 16 respuestas entre opciones algo satisfecho e insatisfecho, en base a la Figura 8. se muestra que la comparación entre calidad y precio, un 38% de estas respuestas dan los siguientes puntos importantes. - el estado físico del vehículo, fuerza de este e implementación de tags para peajes. Es de importancia mantener un control óptimo de las unidades en cuanto a estos puntos, aplicando un control de calidad óptimo de los automotores e implementación de adicionales importantes.

Figura 8 Representación de resultados, pregunta 7 de encuesta canal corporativo.



Nota: Tabulación de porcentajes de respuestas

En base a la problemática generada en la empresa de alquiler de vehículos “ENAERENTACAR S.A.” por recibe quejas de clientes insatisfechos por el estado físico de los vehículos, su capacidad de fuerza y la falta de implementación de tags para peajes, se ha generado 2 estrategias de mejora que se detallan a continuación en la Tabla 11.

Tabla 11. *Matriz de estrategias de mejora en la calidad de servicio para aumentar la satisfacción del cliente.*

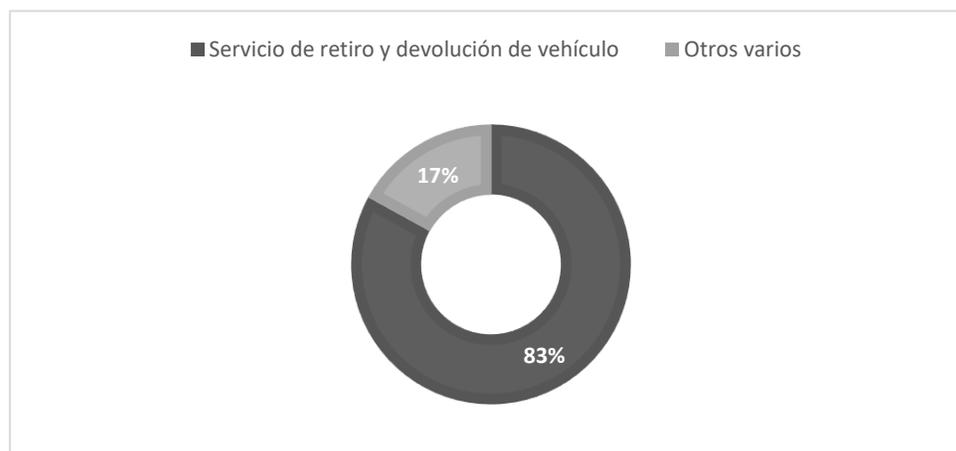
Mejorar la calidad de servicio para aumentar la satisfacción del cliente.							
Objetivo	Estrategias de Mejora	Tarea	Responsables	Tiempos	Recursos Necesarios	Indicador de Seguimiento	Presupuesto (mensual)
	Evaluar externa e internamente los vehículos	Identificar los vehículos que necesitan mantenimiento o reparaciones considerables	Personal operativo	N/A (Parte del proceso de alistamiento de unidades)	Talento humano	Registro de novedades en las unidades	\$460.00
	Ofrecer tags para peajes como una opción adicional	Validar la aprobación del cliente para el uso de este servicio	Departamento administrativo y operativo	N/A	Sistema de gestión	Registro de clientes	\$7.00 (*costo único del dispositivo)
						Presupuesto total (2 años)	\$11,047.00

Nota: *Propuesta de mejorar la calidad de servicio para aumentar la satisfacción del cliente.*

En la aplicación de la encuesta al canal renting se ha identificado dos puntos relevantes a considerar, mediante los datos obtenidos se ha validado lo siguiente:

En la primera pregunta se obtuvo 6 respuestas entre opciones algo satisfecho e insatisfecho, como se presenta en la Figura 9. se muestra un 83% en estas opciones, exponiendo temas con referencia a un proceso de retiro y devolución de las unidades para los mantenimientos programados. Es pertinente una reestructuración en la logística en esta área con suficiente personal para poder brindar el servicio propuesto.

Figura 9. Representación de resultados, pregunta 1 de encuesta canal renting.



Nota: Tabulación de porcentajes de respuestas

En base a la problemática generada en la empresa de alquiler de vehículos “ENAERENTACAR S.A.” por recibe quejas de clientes insatisfechos por la falta de un servicio el cual retire (pickup) y retorne (delivery) el vehículo para realizar los mantenimientos programados en la ubicación de cada cliente, se ha generado 4 estrategias de mejora que se detallan a continuación en la Tabla 12.

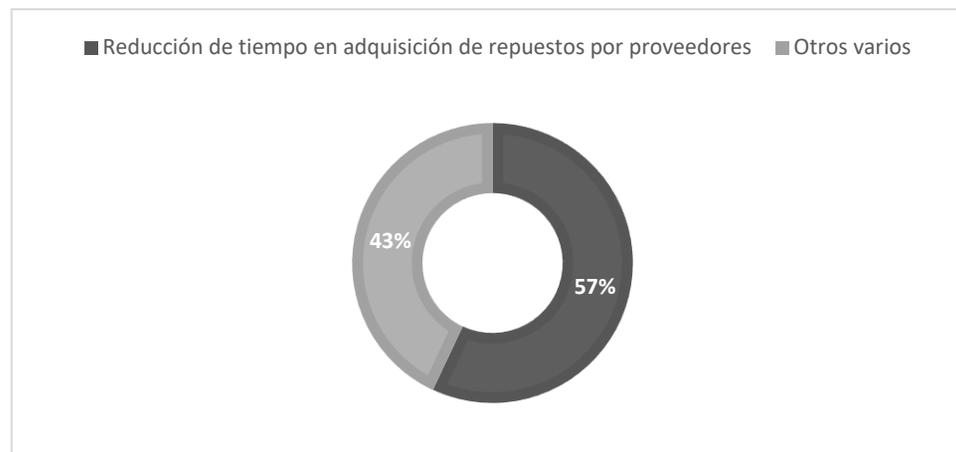
Tabla 12. *Matriz de estrategias para satisfacer las necesidades de los clientes y brindarles un servicio eficiente y conveniente para aumentar la satisfacción del cliente.*

Objetivo	Satisfacer las necesidades de los clientes y brindarles un servicio eficiente y conveniente para aumentar la satisfacción del cliente.					
Estrategias de Mejora	Tarea	Responsables	Tiempos	Recursos Necesarios	Indicador de Seguimiento	Presupuesto
Información al cliente	Informar al cliente con antelación sobre el proceso de retiro y retorno del vehículo, incluyendo los plazos, los horarios y los pasos a seguir.	Departamento administrativo y operativo	N/A	Talento humano, colaboradores	Comentario de los clientes	N/A
Recepción del cliente	Recibir al cliente en la ubicación acordada con una tablet o un teléfono inteligente para escanear la documentación del cliente y del vehículo.	Personal operativo	N/A	Talento humano, colaboradores. Tablet, teléfono inteligente	Comentario de los clientes	\$460.00
Retorno del vehículo	Enviar un email o WhatsApp al cliente para confirmar la fecha y hora del retorno del vehículo.	Personal operativo	N/A	Talento humano, colaboradores. Tablet, teléfono inteligente	Comentario de los clientes	N/A
					Presupuesto total (2 años)	\$11,040.00

Nota: *Propuesta para satisfacer las necesidades de los clientes y brindarles un servicio eficiente y conveniente.*

También se presenta en la pregunta cinco, 7 respuestas entre opciones algo satisfecho e insatisfecho, representado en la Figura 10. vemos un 57% de estas respuestas que exponen inconformidad en el tiempo de espera para la adquisición de repuestos para los vehículos. Ciertamente es que esto no es un tema directamente manejado por la empresa, sino por las casas comerciales de cada marca de vehículo, pero es necesario que los proveedores acuerden un compromiso de reducir el tiempo de adquisición por lo menos en repuestos de alta rotación.

Figura 10. Representación de resultados, pregunta 1 de encuesta canal renting.



Nota: Tabulación de porcentajes de respuestas

En base a la problemática generada en la empresa de alquiler de vehículos “ENAERENTACAR S.A.” por recibe quejas de clientes insatisfechos por el tiempo de espera en la adquisición de repuestos para los vehículos que han contratado, se ha generado 2 estrategias de mejora que se detallan a continuación en la Tabla 13.

Cabe aclarar que la empresa que realiza los mantenimientos y la adquisición de repuestos es una empresa externa contratada por “ENAERENTACAR S.A.”

Tabla 13. *Matriz de estrategias para reducir la inconformidad por el tiempo de espera en la adquisición de repuestos para aumentar la satisfacción del cliente.*

Objetivo	Reducir la inconformidad por el tiempo de espera en la adquisición de repuestos para aumentar la satisfacción del cliente.					
Estrategias de Mejora	Tarea	Responsables	Tiempos	Recursos Necesarios	Indicador de Seguimiento	Presupuesto (mensual)
Reducir los tiempos de adquisición de los repuestos	Acortar los tiempos de espera para la obtención de repuestos de alta rotación	Personal administrativo y representante de las casas comerciales de la marca de los vehículos	3 a 4 semanas	Stock con disponibilidad inmediata en concesionarias	Comentarios de la parte administrativa de la empresa	\$33.33
Oferta de alternativas	Ofrecer alternativa al cliente mientras espera la adquisición de los repuestos. Esta alternativa podría incluir. - Un vehículo de sustitución, si es que el lapso de tiempo del vehículo supera 1 mes	Personal administrativo y operativo	N/A	Talento humano y vehículos	Seguimiento a la concesionaria para tener respuesta de la adquisición de los repuestos	N/A
					Presupuesto total (2 años)	\$800.00

Nota: *Propuesta para reducir la inconformidad por el tiempo de espera en la adquisición de repuestos para aumentar la satisfacción del cliente.*

Estrategias de Sostenibilidad

El planteamiento que se presenta en este proyecto de investigación propone estrategias de mejora en base a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, mismos que colaboran con las prácticas sostenibles mediante su aplicación en las fases de atención al cliente, operaciones en los procesos revisión y alistamiento de unidades y fomentan las buenas prácticas en las actividades empresariales.

Una de las propuestas es en el ODS número 3, Salud y Bienestar, donde se desea implementar servicios periódicos de mantenimiento y reparación de vehículos, garantizará que las unidades estén en perfectas condiciones de funcionalidad, lo que contribuirá a la seguridad vial; por lo tanto, al bienestar de las personas. Además, el ODS número 5, Igualdad de género, propone oportunidades de empleo equitativas tanto para hombres y mujeres. Esto promueve la igualdad de género en las áreas de trabajo solicitadas (ONU, 2015).

Así mismo, se promueve la implementación del ODS número 6, Agua limpia y saneamiento, en donde se desea fomentar el correcto uso de líquidos de limpieza e insumo, por lo cual se produce menos dispersión de contaminantes por medio de la correcta dosificación de estos componentes y en consecuencia ayuda a proteger el agua, evitando el desperdicio innecesario de este líquido vital (ONU, 2015).

Cronograma de Actividades

El cronograma de actividades propuesto está diseñado para dos años. En el mismo se asignado tareas y actividades a cumplir mes a mes para así eliminar los puntos críticos que se encontró durante el proceso de investigación. Ver Tabla 14. Cada una de estas fases se alinean a los esfuerzos que se debe cumplir por parte de los colaboradores de la empresa para de esta manera mejorar la gestión de los procesos en los canales corporativo y renting.

Tabla 14. *Cronograma de actividades.*

Actividades / Línea de Tiempo	Presupuesto Subtotal	Responsable/ Perfil	Cronograma																							
			Año 1												Año 2											
			m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Estrategia 1	\$ 11.140,00	Personal administrativo y operativo																								
Estrategia 2	\$ 960,00	Personal administrativo y operativo																								
Estrategia 3	\$ 11.047,00	Personal administrativo y operativo																								
Estrategia 4	\$ 11.040,00	Personal administrativo y operativo																								

Estrategia 5	\$ 800,00	Personal administrativo y operativo	
Presupuesto Total	\$ 34.987,00		

Nota: Cronograma de estrategias representado en el diagrama de Gantt.

Presupuesto para la Ejecución de la Propuesta

La ejecución del proyecto va acompañada de la inversión. La correcta asignación de recursos económicos es fundamental para la ejecución efectiva de las estrategias y tareas relacionadas con los puntos críticos identificados en la investigación. Considerando las actividades detalladas en el cronograma de actividades se elabora el presupuesto para la ejecución de la propuesta como se visualiza en la Tabla 15.

Tabla 15. *Presupuesto para la ejecución de propuesta.*

Actividades / Línea de Tiempo	Presupuesto Subtotal	Responsable/ Perfil	Rubros	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Valor Total estrategia
Estrategia 1. Reducir los tiempos de espera y entrega de vehículos para mejorar la satisfacción del cliente.	\$ 12.000,00						

1,1 Contratar personal	Departamento de Recursos Humanos	Área operativa	24	\$460,00	\$11.040,00	
1,2 Reducir tiempos en atención al cliente y entrega de unidades	Departamento de Operaciones	Gestión empresarial	1	\$100,00	\$100,00	11.140,00
Estrategia 2. Mejorar la limpieza y el estado de los vehículos para aumentar la satisfacción del cliente.						\$ 1.000,00
2,1 Utilizar equipos y productos de limpieza de alta calidad	Personal operativo de alistamiento de unidades	Servicio de limpieza	8	\$120,00	\$960,00	
2,2 Realizar auditorías de limpieza periódicas	Personal administrativo	Sector de servicios				\$960,00
Estrategia 3. Mejorar la calidad de servicio para aumentar la satisfacción del cliente.						\$ 11.100,00
3,1 Evaluar externa e internamente los vehículos	Personal operativo	Servicios de mantenimiento y reparación de vehículos	24	\$460,00	\$11.040,00	\$11.047,00

3,2 Ofrecer tags para peajes como una opción adicional	Departamento administrativo y operativo	Sector de servicios	1	\$7,00	\$7,00	
Estrategia 4. Satisfacer las necesidades de los clientes y brindarles un servicio eficiente y conveniente para aumentar la satisfacción del cliente.						\$ 11.100,00
4,1 Información al cliente	Departamento administrativo y operativo	Servicio al cliente				
4,2 Recepción del cliente	Personal operativo	Servicio al cliente	24	\$460,00	\$11.040,00	\$11.040,00
4,3 Retorno del vehículo	Personal operativo	Servicio al cliente				
Estrategia 5. Reducir la inconformidad por el tiempo de espera en la adquisición de repuestos para aumentar la satisfacción del cliente.						\$ 1.000,00

5,1 Reducir los tiempos de adquisición de los repuestos	Personal administrativo y representante de las casas comerciales de la marca de los vehículos	Gestión de inventarios	24	\$33,33	\$800,00	
5,2 Oferta de alternativas	Personal administrativo y operativo	Oferta de alternativas				\$800,00
Total del presupuesto	\$36.200,00				\$34.987,00	\$34.987,00

Nota: Presupuesto para la ejecución de la propuesta representado en matriz de elaboración propia.

Discusión

La gestión de los procesos en los canales corporativo y renting y el impacto que determina en la satisfacción del cliente, debe ser considerado como punto muy relevante; se debe tomar en cuenta que el correcto lineamiento en cada uno de los procesos de estos canales de negocio, determinan la completa satisfacción del usuario final; esto es en el proceso de oferta, al cierre de acuerdos comerciales e implementación de servicios adicionales y preventivos en el acompañamiento a cada cliente.

Dado los resultados obtenidos, se evidenció factores críticos en cada uno de estos procesos, siendo los más destacados. - el tiempo de espera y entrega de vehículos, limpieza y estado de las unidades, además la reducción de la inconformidad en el tiempo de espera en la adquisición de repuestos. Estos procesos deben ser tratados y respaldados por la parte administrativa y operativa de la empresa, teniendo como sinergia a todas las áreas involucradas, y de esta manera lograr la plena satisfacción del cliente.

Para establecer la aplicación óptima de la gestión de los procesos en base a varios indicadores, se aclara en el artículo de (Melendez & El Salous, 2021). Tomando uno de sus puntos a considerar que, “Los resultados establecieron cuatro factores críticos de costo, tiempo, calidad y capacidad gerencial, que deben estar respaldados desde el proceso de la planificación”. Estos puntos muestran la relevancia de la gestión de procesos y su importancia en la obtención de beneficios rentables, basándose en una completa satisfacción del servicio por parte del cliente.

Finalmente, la investigación respalda la importancia de los procesos con la implementación de estrategias de mejoras, las cuales permiten optimizar la cadena de gestión y brindar mejores resultados en la satisfacción de los clientes.

Conclusiones

Según la información obtenida mediante el estudio objeto de esta investigación en los canales de corporativo y renting de la empresa ENAERENTACAR S.A, se tiene que considerar que ha existido un incremento de demanda en la figura de negocios de este tipo. Por tal motivo es necesario la implementación de un plan de mejoras.

Los datos estadísticos resultantes que se obtuvieron mediante la aplicación de instrumentos de medición de satisfacción, aplicados a clientes activos en estos canales de los últimos dos años 2022 y 2023, dan como resultado la necesidad de implementar mejoras a los procesos de gestión llevados actualmente en la empresa. El enfoque que se detalla en las 5 estrategias identificadas, toma como puntos a considerar el mejoramiento de procesos que influyen en la percepción de satisfacción por parte del cliente.

La mayoría de porcentajes obtenidos en las encuestas aplicadas al canal corporativo, presentan varios puntos importantes a considerar, entre ellos está la reducción de tiempos al momento de la atención y entregas de las unidades, además, considerar los estados de limpieza de las unidades, así también los estados físicos y de funcionamiento de las mismas. Además, en el canal renting se plantea la implementación de servicios adicionales que mejoren la experiencia del consumidor, con enfoques en reducción de tiempos de espera para la adquisición de productos de reemplazo necesarios para los vehículos y servicios de preferencia para los clientes.

La propuesta planteada se encamina en la contratación de personal adecuado para la reducción de tiempos en los procesos de atención, además, adquisición de productos óptimos para la limpieza de las unidades y aplicación de auditorías de control en los procesos de alistamiento y revisión de los vehículos. En su mayoría todo este enfoque se le realiza con el fin de reducir tiempos de servicio hacia los clientes.

Recomendaciones

Luego de haber identificado los puntos críticos en el canal corporativo y renting se elabora matrices identificando las estrategias y tareas con responsables para la ejecución del plan de mejoras. Para el canal corporativo se recomienda reducir los tiempos de espera y mejorar la entrega de vehículos, esto se logra necesariamente con la contratación de personal; ya que al tener horas de tráfico de clientes en el *front* una sola persona no es suficiente para la atención rápida y oportuna de nuevos *leads* que están a la espera de una atención.

La limpieza integra de cada vehículo es otro factor determinante para alcanzar la satisfacción de los clientes. Se recomienda el uso de equipos y productos de alta calidad, supervisados por el personal administrativo con auditorias permanentes. El uso de la bitácora es un soporte que refuerza en el control de cada proceso de limpieza. Como servicios adicionales, con la aprobación del cliente está la implantación de tags para el pase en los peajes que se encuentra en las diferentes rutas.

Para el canal renting se recomienda implementar el servicio de recogida (*pickup*) y retorno (*delivery*) del vehículo para realizar el mantenimiento periódico de la unidad. Este servicio será ejecutado por un colaborador de la empresa, teniendo en cuenta que la fecha y hora será coordinado con antelación por parte del cliente con el personal administrativo. La implementación de este servicio reforzará la fidelidad y la marca de la empresa.

En la entrega de repuestos de alta rotación se recomienda a la empresa ENAERENTACAR S.A., fijar por medio de documentos formales el compromiso en tiempos con los proveedores de estos accesorios. A la vez ofrecer alternativas al cliente mientras espera la adquisición de los mismos. Esta alternativa puede ser la sustitución de un vehículo si el lapso de tiempo es mayor de un mes.

Glosario de Términos

Calidad. - Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión de los distintos grupos de la organización para proporcionar productos y servicios en niveles que permiten la satisfacción del cliente (Lozano Cortijo, 1998).

Canal corporativo. – Este modelo se basa en el alquiler o renta de vehículos por ciertos periodos de tiempo que van desde 1 día a 12 meses a cambio de una tarifa mensual de arrendamiento. Su uso puede ser para movilización de ejecutivos, proyectos, entre otros, despreocupándose de los impuestos, matrícula, seguros, mantenimiento, etc (Revista Ekos, 2022).

Cliente. - Persona que compra en una tienda, o que utiliza los servicios de un profesional o una empresa (Real Academia Española, 2019).

Estrategia. - es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades (Porter, 2008).

Estrategia de Negocios. - El enfoque a largo plazo de una organización para lograr sus objetivos, incluyendo la asignación de recursos y la gestión de proyectos (Schwalbe, 2018).

Experiencia. – Es una circunstancia o acontecimiento que resulta trascendental o destacable para los individuos parte del suceso (Castillo Jiménez, A., y Gallardo Echenique, E, 2020).

Gestión. – Es el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio (Socconono, L., y Reato, C 2019).

Mejora Continua. - Es una metodología que busca optimizar los procesos, productos y servicios de una organización de manera constante y progresiva. Se basa en la idea de que siempre

hay un margen para mejorar y cada cambio contribuye a alcanzar resultados más eficientes y de mayor calidad (Laoyan, 2022).

Propuesta de Mejora. - Es un conjunto de medidas y acciones planificadas que se llevan a cabo en una organización, con el objetivo de optimizar su rendimiento y alcanzar mejores resultados, el plan se diseña de manera estructurada y sistemática (Rodrigues, 2023).

Satisfacción del Cliente. - Se refiere al nivel de cumplimiento de las expectativas, necesidades y deseos de un cliente en relación con un producto o servicio que ha adquirido. Es un indicador importante para evaluar la calidad y el rendimiento de una empresa o marca (Mateo, 2020).

Servicio. - Acción y efecto de servir (Real Academia Española, 2019).

Servicio de Renting. - El cliente tiene la oportunidad de alquilar un automóvil a largo plazo, generalmente de 12 a 60 meses. El cliente paga una cuota mensual fija que incluye el alquiler del automóvil, el mantenimiento, el seguro y otros servicios.

Referencias Bibliográficas

- Banister, D. (2012). *Transport and economic development: Reviewing the evidence*. *Transport Reviews*, 32(1), 1-2. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01441647.2011.603283>.
- Castillo, F. J. P. (2020). *Sustentabilidad y transporte desde un enfoque de jerarquización para la ciudad de Mexicali, Baja California - Sustainability and transport from a hierarchical approach for the city of Mexicali, Baja California*. *Estudios Demográficos y Urbanos*, 35(1 (103)), 215–242.
- Chen, H.T. (2006). *A Theory-driven Evaluation Perspective on Mixed Methods Research. Research in the schools*.
- Contreras Sierra, E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica* *Pensamiento & Gestión*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte Barranquilla.
- Corporación de Empresas de Renta de Vehículos CorpoRent. (2021). *Informe anual*. <https://corporent.com.ec/>.
- El Universo. (13 de junio de 2023). *Con una flota de 10.000 unidades, el 'renting' gana terreno en Ecuador y factura \$ 75 millones anuales*. El Universo. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/con-una-flota-de-10000-unidades-el-renting-gana-terreno-en-ecuador-y-factura-75-millones-anuales-nota/>.
- Fernández Nogales, A. (2004). *Investigación y técnicas de mercado* (Segunda ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Forrester. (2018). *The Customer Experience Imperative*. El imperativo de la experiencia del cliente.

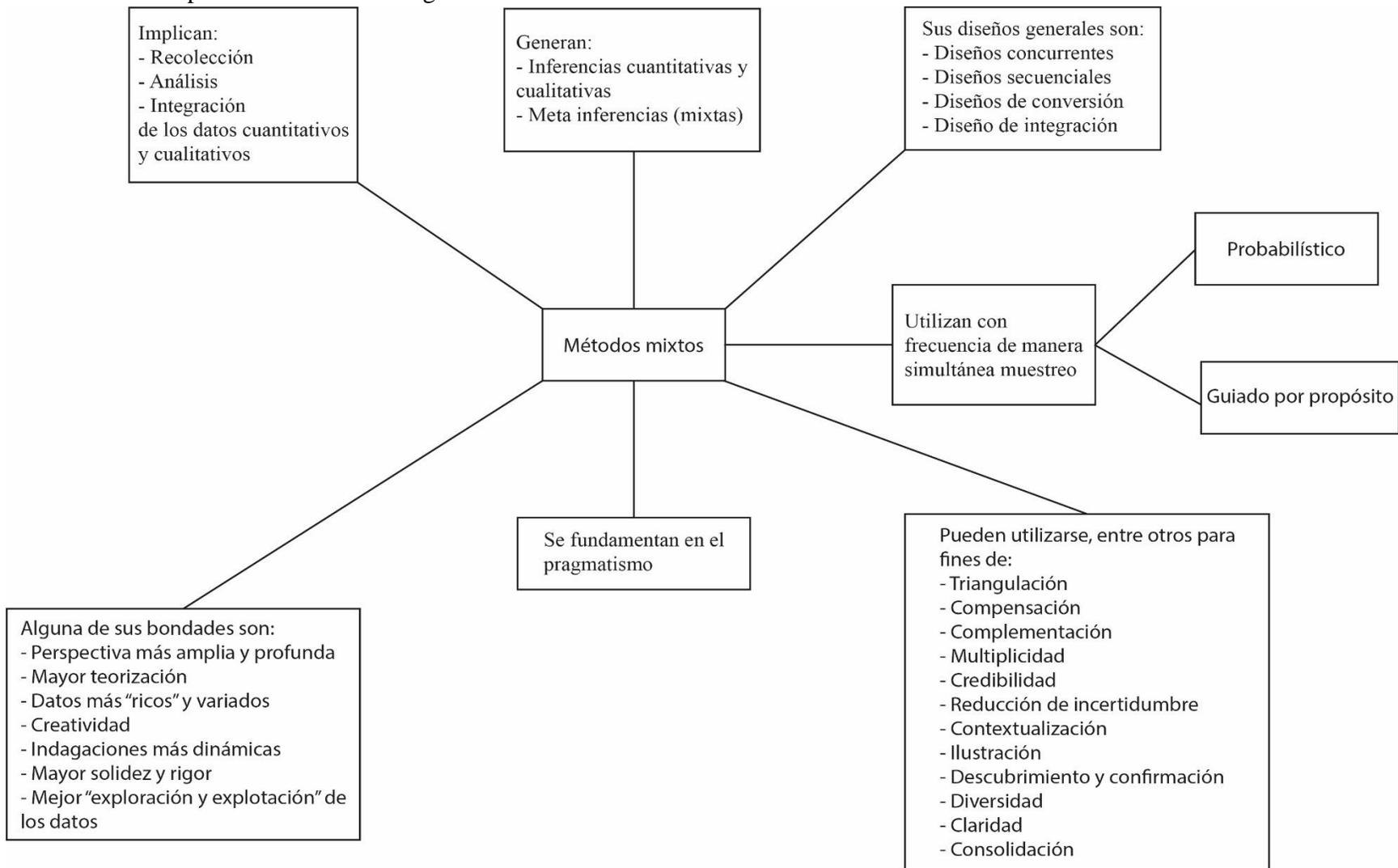
- Garvin, D. A. (1987). *Calidad: un enfoque multifacético*. Journal of the Academy of Marketing Science.
- Gartner. (2001). *The Customer Experience Management Landscape*. El panorama de la gestión de la experiencia del cliente.
- Guerras, L., & Navas, J. (2007). *La dirección estratégica de la empresa: teorías y aplicaciones*. cuarta edición.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación: enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto (4ª ed.)*. México D.F.: McGrawHill/Interamericana.
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2010). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2023). *Informe anual*. <https://anda.inec.gob.ec>
- Jhonson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: séptima edición.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010). *Fundamentos de estrategia*. España: PEARSON.
- Jordán, J. (2017). *Gestión por procesos como herramienta clave para el mejoramiento continuo en empresas comerciales*. Revista Sur Academia.
- Kotler, P. (2016). *Cómo realizar un buen plan de marketing*. México. Cengage Learning.
- Kotler. (2017). *Marketing Management*. 15ª edición del libro.
- Kotler, P. (1967). *Marketing Management International Project Management Association* (2012). IPMA Competence Baseline 4.0.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1992). *Fundamentos de marketing*. Prentice Hall.

- Kotler, P. y Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing*. 12ª ed. Pearson Educación.
- Krajewski, Ritzman, & Malhotra. (2013). *Administración de Operaciones. Procesos y cadena de suministro*. México: Pearson Educación.
- Lanuez, M. y Fernández, E. (2014). *Metodología de la Investigación Educativa*. IPLAC, La Habana, Cuba.
- La Universidad de la Rioja. (2023, 1 febrero). *El análisis del entorno de una empresa y su importancia*. <https://www.unir.net/marketing-comunicacion/revista/analisis-del-entorno-empresa/>.
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. *Ley 1 de 2021. 10 de agosto de 2021* (Ecuador).
- Lukac, E., & Frazier, D. (2012). Linking strategy to value. *Journal of Business Strategy*.
- Mankiw, N. G. (2012). *Principios de economía*. Cengage Learning.
- Martínez, A. y Segarra, J. (2014). *Gestión por procesos de negocio: organización horizontal*. Editorial del Economista.
- Melendez, J., & El Salous, A. (2021). *Factores críticos de éxito y su impacto en la Gestión de Proyectos empresariales una revisión integral*. *Revista de Ciencias Sociales*, 228-242.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa, guía didáctica*. Universidad Surcolombiana. [Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf](#) (uv.mx).
- Organización de las Naciones Unidas – ONU. (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible-ODS*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>.
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *Guía de responsabilidad social (ISO 9001)*.
- Porter, (1985). *Libro, capítulo 2 Ventaja Competitiva*.

- Puig, J., & Fresco, D. (2006). *Certificación y modelos de calidad en hostería y restauración*. Madrid, Buenos Aires, México, España, Argentina, México: Ediciones Díaz Santos.
- Revista Ekos. (2 de octubre 2022). *El alquiler corporativo de corto plazo, un plus para las empresas*. Revista Ekos. <https://ekosnegocios.com/articulo/el-alquiler-corporativo-de-corto-plazo-un-plus-para-las-empresas>.
- Richard L. Oliver. (1980). *The Relationship Between Satisfaction, Repurchase Intention, and Repurchase Behavior published in the Journal of Marketing Research*.
- Shackle G. (1973). *Epistémica y economía. Crítica de las Doctrinas Económicas*. FCE.
- Universidad de Antofagasta. (2022). *Universidad de Antofagasta*. Plan de mejoras Herramienta de trabajo: <https://bit.ly/3lp8518>.
- Xerox Corporation. (2022). *Xerox Customer Experience Framework*. Xerox Corporation, p. 10.

Anexos

Anexo 1. Mapa Mental de la Investigación Mixta.



Nota. El tipo de investigación seleccionado para el desarrollo del proyecto de titulación es el enfoque mixto, basado en la teoría de Hernández Sampieri 2010.

Anexo 2. Matriz de Análisis DAFO para el Proyecto de Investigación.

Matriz DAFO		
Interno	Fortalezas	Debilidades
	Amenazas	Oportunidades

Nota. La matriz DAFO es utilizada para conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de una empresa. Elaboración propia.

Anexo 3. Matriz de Análisis de los Factores PESTEL para el Proyecto de Investigación.

Matriz PESTEL		
Factores Políticos	Factores Económicos	Factores Sociales
Factores Tecnológicos	Factores Ecológicos	Factores Legales

Nota. La matriz PESTEL es utilizada para conocer los Factores Políticos, Factores Económicos, Factores Sociales, Factores Tecnológicos, Factores Ecológicos, Factores con el objetivo de conocer la situación actual de la empresa.

Anexo 4. Matriz de las 7p's en Marketing MIX para el Proyecto de Investigación.

Producto
Precio
Plaza
Promoción
Personas
Proceso
Presencia

Nota. Matriz que otorgará la evaluación de las 7 P's en función a la evaluación de factores internos y externos. Elaboración propia.

Anexo 5. Las 5 fuerzas de Porter para el Proyecto de Investigación.

FUERZA	SITUACIÓN
Nuevos entrantes	
Proveedores	
Clientes	
Productos sustitutos	
Rivalidad en la industria	

Nota. La matriz las 5 fuerzas de Porter, ayuda a la empresa a comprender el entorno en el que operan. Este modelo identifica 5 fuerzas que influyen en la rentabilidad de la empresa. Elaboración propia.

Anexo 6. Formatos de entrevista a expertos, para conocer la gestión de los procesos y su impacto en la satisfacción del cliente.

Santiago Caisabanda y Mario Gamboa, estudiantes de maestría, realizarán entrevistas a expertos de Enaerentacar para conocer la gestión de los procesos y su impacto en la satisfacción del cliente. Las entrevistas tendrán una duración de 3 a 5 minutos y se llevarán a cabo con colaboradores de la empresa. La información obtenida se utilizará con fines investigativos y académicos, y se mantendrá en confidencialidad.

Preguntas:

1. ¿Cuáles son los principales procesos que realiza en su puesto de trabajo?
2. ¿Cómo se gestiona cada uno de estos procesos?
3. ¿Qué factores influyen en el éxito de cada proceso?

4. ¿Cómo se mide la satisfacción del cliente en base a la gestión de los procesos de la misma según su área de trabajo?

5. ¿Qué acciones se llevan a cabo para mejorar la satisfacción del cliente con los procesos?

Preguntas abiertas:

6. ¿Qué es lo que más le gustaría mejorar de su trabajo?

7. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la gestión de los procesos?

Anexo 7. *Formatos de encuesta en el canal corporativo, para conocer la gestión de los procesos y su impacto en la satisfacción del cliente.*

Santiago Caisabanda y Mario Gamboa, estudiantes de la maestría en administración de empresas, realizaron una encuesta a clientes del canal corporativo de Enaerentacar con el objetivo de conocer la gestión de los procesos de la empresa y su impacto en la satisfacción del cliente. La encuesta se realizó en un tiempo aproximado de 3 a 5 minutos y la información obtenida se utilizará con fines investigativos y académicos, con confidencialidad de los datos.

Preguntas:

1. ¿Cómo se siente con los tiempos empleados en todo el proceso de atención y entrega del vehículo?

1.1. Completamente satisfecho

1.2. Algo Satisfecho

1.3. Insatisfecho

2. En la pregunta anterior, si su respuesta fue algo satisfecho o insatisfecho, ¿por favor mencione qué es lo que sucedió?

3. ¿Cómo se siente con el estado de limpieza del vehículo recibido?

3.1. Completamente satisfecho

3.2. Algo Satisfecho

3.3. Insatisfecho

4. En la pregunta anterior, si su respuesta fue algo satisfecho o insatisfecho, ¿por favor mencione qué es lo que sucedió?

5. ¿Cómo calificaría la actitud de la persona que lo atendió?

5.1 Completamente satisfecho

5.2 Algo Satisfecho

5.3 Insatisfecho

6. En la pregunta anterior, si su respuesta fue algo satisfecho o insatisfecho, ¿por favor mencione qué es lo que sucedió?

7. ¿Cómo califica su experiencia con la percepción del servicio vs el valor percibido: calidad / valor?

7.1 Completamente satisfecho

7.2 Algo Satisfecho

7.3 Insatisfecho

8. En la pregunta anterior, si su respuesta fue algo satisfecho o insatisfecho, ¿por favor mencione qué es lo que sucedió?

9. ¿Volverías a comprar con nosotros?

9.1 Si

9.2 No

10. ¿Estarías dispuesto a Referirnos?

10.1 Si

10.2 No

11. Por favor déjanos tus comentarios

Anexo 8. *Formatos de encuesta canal renting, para conocer la gestión de los procesos y su impacto en la satisfacción del cliente.*

Santiago Caisabanda y Mario Gamboa, estudiantes de la maestría en administración de empresas realizaron una encuesta a clientes del canal renting de Enaerentacar con el objetivo de conocer la gestión de los procesos en la empresa y su impacto en la satisfacción del cliente. La actividad tendrá una duración de 3 a 5 minutos y la información obtenida será utilizada con fines académicos, con confidencialidad de los datos.

Preguntas:

1. ¿Cómo te sientes con el acompañamiento brindado por el asesor a lo largo de tu servicio?

1.1 Completamente satisfecho

1.2 Algo Satisfecho

1.3 Insatisfecho

2. En la pregunta anterior, si su respuesta fue algo satisfecho o insatisfecho, ¿por favor mencione qué es lo que sucedió?

3. ¿Cómo te sientes con la facilidad de agendamiento para los mantenimientos de tu vehículo?

3.1 Completamente satisfecho

3.2 Algo Satisfecho

3.3 Insatisfecho

4. En la pregunta anterior, si su respuesta fue algo satisfecho o insatisfecho, ¿por favor mencione qué es lo que sucedió?

5. ¿Cómo te sientes con los tiempos de respuesta por parte del equipo de postventa hacia tus necesidades?

5.1 Completamente satisfecho

5.2 Algo Satisfecho

5.3 Insatisfecho

6. En la pregunta anterior, si su respuesta fue algo satisfecho o insatisfecho, ¿por favor mencione qué es lo que sucedió?

7. ¿Cómo calificarías el estado de tu vehículo después de haber sido realizado los mantenimientos?

7.1 Completamente satisfecho

7.2 Algo Satisfecho

7.3 Insatisfecho

8. En la pregunta anterior, si su respuesta fue algo satisfecho o insatisfecho, ¿por favor mencione qué es lo que sucedió?

9. ¿Cómo calificarías el informe mensual de reportes recibido de tu vehículo?

9.1 Completamente satisfecho

9.2 Algo Satisfecho

9.3 Insatisfecho

10. En la pregunta anterior, si su respuesta fue algo satisfecho o insatisfecho, ¿por favor mencione qué es lo que sucedió?

11. ¿Volverías a comprar con nosotros?

11.1 Si

11.2 No

12. ¿Estarías dispuesto a referirnos?

12.1 Si

12.2 No

13. Por favor déjanos tus comentarios

Anexo 9. *QR y link de la entrevista a expertos.*



Nota: Elaborado en *Microsoft Forms*

Anexo 10. *QR y link de encuesta canal corporativo.*



Nota: *Elaborado en Microsoft Forms*

Anexo 11. *QR y link de encuesta canal renting.*



Nota: Elaborado en *Microsoft Forms*