

**Gestión operativa-administrativa en la calidad de servicio del transporte interprovincial en la Terminal del Cantón Salcedo**

**Operational-administrative management in the quality of interprovincial transport service in the Salcedo Canton Terminal**

Luis Fernando Minta-Caiza<sup>1</sup>  
Universidad Técnica de Manabí - Ecuador  
luia\_minta@hotmail.com

Tito Eliecer Feijó-Cuenca<sup>2</sup>  
Universidad Técnica de Manabí - Ecuador  
tito.feijo@utm.edu.ec

**[doi.org/10.33386/593dp.2023.1-1.1613](https://doi.org/10.33386/593dp.2023.1-1.1613)**

V8-N1-1 (ene) 2023, pp. 144-154 | Recibido: 02 de diciembre de 2022 - Aceptado: 30 de diciembre de 2022 (2 ronda rev.)  
Edición Especial

---

1 Estudiante Maestría Profesional En Administración De Empresas

2 Doctor en Administración. Docente Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica De Manabí  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4506-0472>

Descargar para Mendeley y Zotero

## RESUMEN

Al hablar de gestión operativa-administrativa se hace referencia a la capacidad de toda empresa para lograr la eficiencia de su proceso interno y obtener resultados favorables del producto y servicio. El presente documento tiene como objetivo analizar la gestión operativa-administrativa en la calidad de servicio en el transporte público interprovincial en la Terminal del Cantón Salcedo. La metodología que se utiliza es cualitativa y descriptiva, ya que se obtiene información de fuentes de consulta sobre el tema y se analiza cómo se encuentra actualmente la calidad del servicio de transporte público interprovincial en la terminal de Salcedo a partir de la gestión operativa y administrativa que llevan las empresas, se utilizó como muestra 4 cooperativas cuyas flotas trabajan en el terminal de Salcedo y se usó la encuesta como instrumento investigativo. Como resultados relevantes se obtuvo que si existe un alto impacto de la gestión operativa y administrativa en la calidad del servicio que prestan las empresas de transporte público del estudio y que hace falta capacitaciones continuas de temas de gestión operativa-administrativa. Se concluye que solo con una correcta capacitación y logística interna de las empresas de transporte público cuyas flotas se encuentran en el terminal de Salcedo es una estrategia para la mejora de la calidad del servicio.

**Palabras clave:** impacto; transporte público; interprovincial; gestión operativa; administrativa

## ABSTRACT

When talking about operational-administrative management, it is the ability of every company to achieve the efficiency of its internal process and obtain favorable results from the product and service. The objective of this document is to analyze the operational-administrative management in the quality of service in interprovincial public transport in the Salcedo Canton Terminal. The methodology used is qualitative and descriptive, since information is obtained from reference sources on the subject and the quality of the interprovincial public transport service at the Salcedo terminal is currently analyzed based on operational and administrative management. carried by the companies, 4 cooperatives whose fleets work in the Salcedo terminal were used as a sample and the survey was used as an investigative instrument. As relevant results, it was obtained that there is a high impact of the operational and administrative management on the quality of the service provided by the public transport companies of the study and that continuous training is needed. It is concluded that only with proper training and internal logistics of public transport companies whose fleets are in the Salcedo terminal is a strategy for improving service quality.

**Key words:** impact; public transport; interprovincial; operational; administrative management

## Introducción

Desde la década de los noventa se han generado diversos procesos de urbanización a gran escala a nivel mundial, ya que son las ciudades los entornos en los cuales las personas residen y reproducen la vida diaria, lo que ayuda a generar las actividades más variables de la economía, pues constituyen son el espacio geográfico con más alto impacto ambiental negativo (García, 2017).

Es preciso mencionar que, la gestión operativa y administrativa en lo que compete a transporte público interprovincial es una de las aristas que ha entrado en importantes debates, y es que según los modelos de movilidad urbana sustentable son la clave del desarrollo de sociedades y ciudades modernas (Acevedo & Bocarejo, 2009). Ellos tienen como principal premisa el privilegio de modelos colectivos de transporte y los no motorizados, que optimizan el uso del espacio urbano, además del consumo de recursos naturales y el impacto sobre el entorno (Anapolsky & Pereyra, 2012).

El sistema de transporte colectivo desempeña un rol clave en el desarrollo de las ciudades en la estructura y la dinámica, ya que representa un elemento fundamental en los procesos de ordenamiento del territorio urbano. La seguridad operacional en las empresas de transporte es una temática que engloba las economías globalizadas y por esto las empresas de transporte y sobre todo las empresas públicas incorporan medidas que les ayude a proveer un servicio competitivo.

La seguridad de la cadena logística es un tema central para las economías globalizadas donde se asegura la confianza del envío que representa una herramienta competitiva y por esto es una exigencia cada vez más amplia en las empresas de transporte (Cepal, 2010). Si bien los procesos de seguridad se tornan rígidos o son complejos, debido a los costos logísticos que aumentan y afectan la competitividad del sector y de las economías exportadoras.

Por otro lado, la gestión operativa incluye los procesos técnicos con los que se desenvuelve una organización y debe cumplir con las leyes y normas asociadas, mientras que el proceso

administrativo incluye las operaciones de planificación, dirección control, organización, lo que implica un desafío para los líderes, gerentes y socios de las empresas (Mendoza, 2019).

En el caso de las empresas de transporte público del Ecuador su gestión operativa y administrativa ha estado comandada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Según la información del Registro de Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (ROEPS) el 27 de enero del 2014, declaró que, la cooperativa de servicios en la mayoría de transporte abarca el 96.9%, siendo que, el 3.1% compete a otros servicios y representa el 54.7% del sector cooperativo. Las cooperativas de ahorro reúnen el 28.4% de organizaciones y se siguen de las cooperativas de producción que registran el 9.2% de dicho sector, además las cooperativas de vivienda representan el 7.3% y por último se encuentran las cooperativas de consumo que incluyen el 0.3% del total de organizaciones. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015).

Por lo tanto, el objetivo del presente documento es analizar la gestión operativa administrativa y el impacto generado en la calidad de servicio de transporte público interprovincial en la Terminal del Cantón Salcedo, año 2021.

En el caso de las empresas de transporte público que arriban al terminal de Salcedo en su mayoría según la visión global de uno de los operarios de dichas cooperativas afirma que la mayoría no cuenta con un proceso operativo y administrativo integral, por ejemplo, indica que entre una de las falencias está que las frecuencias de las rutas así como otros aspectos como la venta de boletos suelen hacerse de manera empírica sin una planificación previa o control concreto, y hay veces incluso que se da un servicio erróneo porque se vende dos veces el mismo número de boleto o hay pasajeros que ingresan a la unidad no desde el terminal sino desde otro punto y estos ingresos no se contabilizan dentro de la empresa, cosas como estas hacen pensar que la gestión operativa y administrativa tiene un impacto negativo en el servicio dado por estas empresas de transporte público.

## Gestión operativa

La gestión operativa es un ámbito funcional de negocios con responsabilidades pertinentes de administración de línea, porque se ocupa de gestionar todo un sistema que produce un bien o presta un servicio (Programa de fortalecimiento de las capacidades agroempresariales y asociativas, 2022). Claro está que para que las empresas realicen una gestión operativa óptima requieren estrategias de integración, intensivas y de diversificación.

De acuerdo con Hernández et al (2018) se ratifica que:

En cuanto a las estrategias de integración, pueden ser vertical, hacia atrás con proveedores y distribuidores.

Las estrategias intensivas a partir del desarrollo de los productos o mejora de los existentes, el desarrollo de mercados en nuevas áreas geográficas, penetración de mercado, incremento de participación, servicios enfocados en el cliente.

Y las estrategias de diversificación donde se realiza una diversificación concéntrica de adición de productos relacionados, o la diversificación horizontal o adición de productos no relacionados para clientes actuales.

## Gestión operativa administrativa

La gestión administrativa operativa incluye un enfoque global que adopta toda una empresa, con el propósito de garantizar la contribución adecuada de su personal, y además ayuda a desarrollar las estrategias para cumplir con las acciones previamente planeadas (Duque, 2005).

Por lo tanto, al ser la gestión administrativa el conjunto de actividades que se ejecutan para dirigir la empresa por medio de la conducción racional de las tareas, esfuerzos y recursos se requiere incentivar al talento humano a la consecución de los objetivos propuestos (Ortas, 2021).

## Calidad

La calidad se la determina como un índice de excelencia que se alcanza por la empresa para la respuesta a aquellas expectativas del mercado clave, por lo que debe aportar de forma oportuna a aspectos como la confianza, seguridad y efectividad (López, 2005).

Para Álvarez (2006) la calidad es el conjunto de acciones que ayudan a la participación activa de las áreas de la empresa dentro del proceso de transformación de los productos o la generación de servicios con el propósito de buscar una solución oportuna a los problemas de los usuarios. Y es ahí cuando la calidad del servicio puede analizarse en función al entorno donde se desarrolla, donde la calidad interna es la manera de administrar los procesos dentro de la entidad.

También hay la calidad externa que permite ver a los consumidores y su percepción sobre el bien o servicio consumido, pero hoy se requiere una calidad externa con una calificación alta de tal forma que haya prácticas de mejora continua (López, 2005) y (Duque, 2005).

## Calidad de servicio

De acuerdo a Solórzano y Aceves (2013), Morillo y Morillo (2016) afirman que la calidad en el servicio se considera como una ventaja de la empresa ya que permite a la empresa posicionarse por encima de la competencia, a su vez aumenta la satisfacción del cliente y crea en ellos una reputación empresarial favorable, confiable y de su agrado, de la misma forma se interpreta como la práctica de la institución para entender los requisitos del consumidor y de esta forma responde con los productos y servicios necesarios y pertinentes. A esto Hernández et. al (2018) ratifica que es indispensable que toda empresa se preocupe por el incremento de la calidad indistintamente del giro de negocio y el tamaño empresarial, por lo tanto, esto permite corregir a tiempo, a partir del apoyo de metodologías de mejora pertinentes de acuerdo con el giro al que se dedica, sin que esto deje de lado la existencia de una mejora y atención continua con el cliente atendiendo a sus sugerencias y quejas.

## Calidad de servicio transporte público

La calidad de un servicio de transporte se define como el nivel en el cual las características inherentes (propiedades distintivas) de un servicio pueden satisfacer las necesidades o expectativas de un consumidor, siendo que la evaluación de la calidad de estos servicios se basa en los criterios de acuerdo a los que se clasifican y comparan (Ortas, 2021).

Para lograr la calidad del servicio de transporte se debe según:

Conocer a los clientes, como un aspecto indispensable a partir de los gustos y preferencias de estos

Analizar el punto de origen y destino

Planificación de ruta

Buces de calidad

Es indispensable además la cortesía y a la amabilidad del personal, puesto que este criterio de calidad es una competencia del trabajador (Cepal, 2010), ya que un colaborador de la empresa de transporte podría ser un especialista de alto nivel en su campo, pero debe tener un trato impecable con el cliente.

## Breve diagnóstico del Terminal de Salcedo

El terminal de salcedo se inauguró el 28 de mayo del 2015 por Gustavo Hinostraza siendo el subsecretario de Transporte Terrestre y Ferroviario de aquel entonces, siendo una obra que benefició de forma directa a la población de la provincia de Cotopaxi, cuyo proyecto tuvo una inversión de tres millones de dólares (Ministerio de Obras Públicas, 2015).

Fue así que el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO) en representación del Gobierno Central dispuso de su compromiso para alcance de transporte, por medio de construir proyectos que benefician a los pueblos del Ecuador, y fue así que se dio paso a este proyecto como uno de los pilares del desarrollo y obra vial terrestre.

Actualmente al terminal acceden un total aproximado de 2700 pasajeros al mes y cumple con las rutas principales que son:

Salcedo –Quito /Quito-Salcedo

Salcedo-Ambato/ Ambato-Salcedo

Salcedo-Píllaro/ Píllaro-Salcedo

Salcedo- Latacunga/ Latacunga-Salcedo

## Método

Dentro de la metodología a ser aplicada se verifica el tipo de estudio, diseño, así como el proceso de recopilación de los datos, la población y muestra, los instrumentos investigativos a utilizar.

El enfoque de investigación es mixto, pues según lo dicho por Chen (2006) detalla que, la integración sistémica de los métodos cualitativo y cuantitativo en un estudio se da con la idea de obtener una fotografía completa del fenómeno, siendo que, el presente proyecto incluye un paradigma analítico sobre la tenencia compartida con enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), pues por un lado se observa la realidad actual de la legislación ecuatoriana sobre este tema y el vacío jurídico de su existencia. Y, por otro lado, se plasma esto en un análisis con criterio objetivo y también mediante el uso de frecuencias, porcentajes, tablas, gráficas estadísticas en función a los resultados obtenidos de la toma de datos de la encuesta al ser usada como instrumento de investigación.

Para la recopilación de fuentes de información tanto primarias como secundarias se realizará mediante la aplicación de una encuesta de gestión administrativa y operativa a los trabajadores de las cooperativas (choferes y controladores), la encuesta de satisfacción al cliente se aplicará a una muestra de usuarios del sistema de transporte de la terminal Salcedo, mientras que también se hará una entrevista a la administradora del terminal.

La población la constituyen las 4 cooperativas interprovinciales que llegan a la

terminal de Salcedo teniendo en cuenta que estas cooperativas que arriban a dicha terminal son:

La Cooperativa de Transporte Primavera con frecuencia de tres flotas por cada cinco horas

Cooperativa de Transporte San Miguel con frecuencia de dos flotas por cada seis horas

Cooperativa de Transporte Salcedo con frecuencia de cuatro flotas cada cuatro horas

Cooperativa de Transporte Huapante con frecuencia de tres flotas cada cinco horas

Por lo tanto, se tomó un muestreo intencional hacia los trabajadores administrativos y operativos de las cuatro cooperativas.

En total de las cooperativas trabajan aproximadamente 137 personas en los distintos departamentos administrativos (10 personas incluyendo gerente, así como personal de oficina y limpieza), operativos (choferes 60, controladores 60), por lo tanto se aplicará la encuesta de gestión operativa y administrativa a los 120 trabajadores entre choferes y controladores, así como se tomará una entrevista a la administradora del terminal de Salcedo para identificar su percepción sobre la calidad de gestión en el transporte público.

Para la medición de la satisfacción del usuario se conoce que diariamente en la terminal acuden un total de 90 personas teniendo en cuenta que al mes asisten un total de 2700 personas a la terminal de Salcedo, al calcular el muestreo aleatorio simple se obtuvo un total de muestra de 336 personas.

## Resultados

En torno a la gestión administrativa y operativa al analizar a los trabajadores (choferes y controladores) se han obtenido los siguientes resultados:

A continuación, se mencionan los años de servicio de los trabajadores de las Cooperativas con frecuencia al terminal de Salcedo para obtener una idea de la rotación de personal dentro de las cooperativas, teniendo

en cuenta que a menor rotación de personal las metas pueden cumplirse de forma más efectiva por parte de quienes laboran en la cooperativa.

**Tabla 1**

*Años de servicio de los trabajadores*

Años de servicio	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	2	20%
Mas de un año	8	80%
TOTAL	120	100%

Tal como se observa, la mayoría de trabajadores ya llevan trabajando más de un año, lo cual indica que existe baja rotación de personal, y esto es un aspecto adecuado para el aspecto administrativo.

**Tabla 2**

*¿En qué aspectos ha influido la falta de gestión operativa a las Cooperativas que trabajan en el transporte público del Terminal de Salcedo? Se obtuvieron los siguientes resultados:*

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Pérdida de fuentes de empleo	42	35%
Disminución de ingresos en el sector transporte	50	42%
Pérdidas de recursos materiales	8	7%
Pérdidas de pasajeros turísticos frecuentes	15	13%
Todas las anteriores	5	4%
TOTAL	120	100%

En la Tabla 2 se muestran los aspectos que influyen en la falta de gestión operativa a las Cooperativas bajo la percepción de los trabajadores encuestados. Tal como se presenta, la mayoría de encuestados indican que los aspectos para la falta de gestión operativa de las Cooperativas, está entre otras cosas como primordial la disminución de ingresos en el sector de transporte, así como la pérdida de fuentes de empleo, la pérdida de pasajeros turísticos, la pérdida de recursos materiales. Lo anterior describe la importancia de disponer de los recursos y los medios necesarios para lograr una gestión operativa adecuada por parte de las Cooperativas de transporte, teniendo en cuenta tanto la infraestructura, como el servicio prestado.

**Tabla 3**

*¿Cómo define la gestión operativa y administrativa de la Cooperativa donde labora?*

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	15	13%
Muy buena	68	57%
Buena	24	20%
Regular	8	7%
Mala	5	4%
TOTAL	120	100%

La mayor parte de los trabajadores según la Tabla 3 creen en que la gestión operativa y administrativa en su cooperativa es muy buena o buena, algo que es importante al tener a los trabajadores con una imagen adecuada de la empresa donde laboran.

**Tabla 4**

*¿Al hacer un análisis personal cómo evaluaría el impacto generado por la gestión operativa y administrativa en las Cooperativas de transporte del terminal terrestre de Salcedo?*

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto impacto	62	52%
Impacto medio	38	32%
Bajo impacto	20	17%
TOTAL	120	100%

En cuanto a la Tabla 4 se percibe un análisis personal de la evaluación del impacto generado por la gestión operativa y administrativa en las Cooperativas de transporte del terminal terrestre de Salcedo, y más de la mitad de trabajadores perciben y están conscientes del alto impacto de la gestión operativa y administrativa dentro de las Cooperativas.

**Tabla 5**

*¿Considera usted que la reducción de personas que visitan el terminal de Salcedo ha incidido de forma directa en las pérdidas económicas de la Cooperativa donde usted labora?*

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	95	79%
De acuerdo	25	21%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
TOTAL	120	100%

Se observa según la Tabla 5 que la disminución de personas que visitan el terminal de Salcedo es un motivo de pérdidas directas en la economía de la Cooperativa donde laboran, esta conciencia de la falta de recursos de las cooperativas invita a la mejora de la gestión operativa y administrativa de la misma.

**Tabla 6**

*¿Ha recibido capacitación por parte de la Cooperativa donde labora sobre los procesos operativos y administrativos derivados de la parte interna y logística de la cooperativa?*

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	35	29%
NO	85	71%
TOTAL	120	100%

En cuanto a la Tabla 6 se visualiza que la mayoría de encuestados no ha recibido una capacitación en torno a procesos operativos y administrativos que se derivan de la logística propia de la cooperativa, pues si bien el GAD de Salcedo exige capacitaciones continuas, estas no son con respecto a dicha gestión, lo que podría ser un factor para la reducción de usuarios en el terminal.

**Tabla 7**

*¿Qué tipo de capacitación piensa usted que la cooperativa podría recibir por entidades públicas o privadas para mejorar la gestión operativa y administrativa?*

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad de atención al cliente	25	21%
Procesos internos operativos	12	10%
Transporte y logística de calidad	15	13%
Ninguna	68	57%
TOTAL	120	100%

En cuanto a la Tabla 7 se vislumbra que la mayoría ha recibido capacitación en la calidad de atención al cliente, pero no constituye un número de trabajadores amplio, así como de transporte y logística de calidad, mientras que más de la mitad no ha recibido ninguna de las capacitaciones antes mencionadas.

**Tabla 8**

*¿Cree usted que la crisis en la gestión operativa y administrativa se mejorará si se aplican capacitaciones y procesos de logística óptimos en la Cooperativa a la que pertenece?*

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	120	100%
NO	0	0%
TOTAL	120	100%

En la tabla 8 se determina que la totalidad de trabajadores están conscientes de que la crisis en la gestión operativa y administrativa se mejorará al aplicar capacitaciones y procesos de logística óptimos en la Cooperativa a la que pertenecen.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la toma de la encuesta de satisfacción del usuario hacia la muestra de clientes mensuales del terminal Salcedo a quienes se ha tomado el instrumento de investigación, y se han obtenido los siguientes resultados:

**Tabla 9**

*Resultados de la satisfacción del usuario del transporte de la terminal Salcedo*

Número	PREGUNTA	1 muy mala	2 Mala	3 regular	4 Buena	5 muy buena	TOTAL
1	Está satisfecho con el servicio prestado por parte de las unidades de transporte interprovincial que operan en la terminal terrestre.	45	68	128	72	23	336
2	Está de acuerdo con el tiempo que debe esperar para tomar el bus	52	115	120	25	24	336
3	Le parece adecuado el pago de tickets de 10 centavos, para el ingreso a la terminal terrestre	52	115	120	25	24	336

4	Está de acuerdo con los horarios de atención que presta la terminal terrestre	42	113	148	15	20	338
5	Los buses que prestan atención en el terminal prestan las comodidades necesarias para un viaje placentero	0	40	51	125	122	338
6	La atención recibida por parte del chofer y controlador son con respeto y atención	58	115	146	10	9	338

Tal como se observa, existen respuestas diversas en cuanto a la satisfacción del usuario evidenciadas en la Tabla 9, pues en aspectos tales como la satisfacción con el servicio prestado por las unidades de transporte la mayoría afirman que es regular, de igual forma la mayoría indica que les parece regularmente adecuado el pago de tickets de 10 centavos para ingresar al terminal, y de igual forma hay un porcentaje similar de quienes dicen que les parece regular el tiempo de espera para la toma de buses y los horarios de atención del terminal, claro que si están conscientes de que los buses prestan comodidades para un viaje placentero, pero se retoma diciendo por parte de la mayoría de usuarios que la atención recibida por parte del chofer y controlador no son con respeto y atención.

Adicionalmente, se realizó una entrevista a la administradora del terminal de Salcedo:

¿Cada que tiempo recibe capacitación el personal sobre atención al cliente?

La capacitación de seguridad, atención al cliente, relaciones humanas se recibe semestralmente de acuerdo al cronograma de actividades del gobierno GAD municipal del cantón salcedo.

¿Las unidades de transporte cumplen a cabalidad todas las frecuencias a todos los destinos?



No. Por qué desde la pandemia se retiró la obligatoriedad del cumplimiento de las frecuencias y por el momento el flujo de pasajeros al ser muy bajo no permite el cumplimiento de todos los turnos de las unidades con destino a Quito y Ambato.

¿Cuenta con personal suficiente para cubrir todas las áreas de la terminal?

Si contamos con el número suficiente de personal, aunque al no estar en funcionamiento el sistema de sellado la mayoría no cumple sus funciones por lo que son usados en otras áreas.

¿Qué métodos y herramientas utilizan para medir la satisfacción del cliente?

por el momento ninguna.

¿los ingresos que genera la terminal terrestre generan una rentabilidad que permita una correcta operatividad de este?

Sí; la terminal es totalmente autosustentable económicamente hablando.

### **Cuáles son las deficiencias que deben mejorarse en la terminal terrestre**

restaurar el sistema de sellado para que el flujo de usuarios sea redirigido a la terminal y así evitar paradas alternas

buscar métodos y herramientas para motivar a la población al uso de la terminal y el uso del transporte público para su movilización

### **Discusión**

En la administradora del terminal de Salcedo manifestó que la frecuencia con la que el personal recibe capacitación sobre atención al cliente, es cada semestre algo que, por supuesto se da en función al cronograma de actividades del GAD municipal del cantón Salcedo, pero esto se contrasta con lo dicho por los trabajadores quienes afirman que no reciben capacitaciones sobre la gestión administrativa y operativa (logística, atención al cliente y otros aspectos) por parte de las cooperativas. Lo anterior es similar a

la investigación de Baque et. al (2022) quienes ejecutaron un proyecto de investigación en la Compañía de Transporte Mixta CTM ubicada en el cantón 24 de mayo, con la ruta Jipijapa, donde se determinó que la empresa dispone de una mala atención al cliente por no disponer de conocimientos suficientes, lo cual no ayuda a su desarrollo tanto económico como empresarial.

También se visualiza en cuanto a las frecuencias que no están cumpliéndose todas a cabalidad según la administradora desde la pandemia, donde se retiraron algunas de ellas por el poco flujo de pasajeros, algo que por supuesto también trae la falta de satisfacción al usuario como se observó en los resultados a dicha encuesta.

Un punto a favor es que las cooperativas si cuentan con el número suficiente de trabajadores, aunque no funciona todo el sistema y por ello la mayoría no cumple con funciones concretas y se les asigna en otras áreas, un tema preocupante.

Adicionalmente, según la administradora percibe que en la terminal terrestre de Salcedo puede mejorar la restauración del sistema de sellado para el flujo de usuarios para que sea redirigido y evitar paradas alternas, además se debe buscar métodos y herramientas para motivar a la población al uso de la terminal y el uso de transporte público para su movilización. Lo anterior también es similar a lo dicho por Baque et. al (2022) donde el Gerente de la Compañía de transporte de su estudio, donde identificó que existen quejas continuas de los clientes por la demora del servicio, pues en rutas de menos de dos horas se hace más tiempo, debido a la parada en sitios específicos por largos periodos de tiempo.

En base al objetivo planteado para el presente artículo se observa la necesidad de análisis de la gestión administrativa/operativa y se ha visualizado que el impacto generado a la calidad del servicio de transporte público interprovincial en la Terminal del Cantón Salcedo, año 2021 ha sido alto, por supuesto que se menciona la recesión tanto económica como la reducción de turismo y movilidad debido a las restricciones por la pandemia de Covid-19 en aquel año.

Por otro lado, se observan datos como el hecho de que la mayor parte de trabajadores afirman que el problema se encuentra en la falta de capacitación en temáticas acordes con servicio al cliente o gestión interna en las cooperativas de transporte en estudio. Lo anterior también es similar al estudio de Baque et. al (2022) donde se concluyó que es necesario indicar que la atención al cliente es uno de los principales puntos para tener preferencia del cliente, tomando en cuenta la aplicación de estrategias que involucran el crecimiento empresarial.

En torno a dar respuesta a la pregunta de investigación entonces se plantea la necesidad de mejorar la atención al cliente, así como aspectos como la mejora de las unidades de transporte para lograr un viaje placentero del usuario, así como la necesidad de mejorar la calidad de los procesos internos para brindar el servicio de transporte con rapidez y oportunidad siempre con la idea de gestionar una mejora continua tanto administrativa como operativa.

Para el caso de futuras líneas de investigación se propone el análisis propiamente del desempeño laboral de los trabajadores tanto operativos como administrativos de las diferentes cooperativas de transporte que se encuentran en la Terminal del Cantón Salcedo, de tal forma que sea posible evidenciar su productividad y sacar a flote aspectos como su capacidad de servicio al cliente e integración de procesos internos.

## Conclusiones

Es preciso destacar que, la gestión tanto administrativa como operativa en los servicios de transporte dependen no solo de la calidad de las rutas y buses de transporte, sino que también incide de forma directa la atención que recibe el cliente al hacer uso de los servicios de la terminal y por lo tanto de cada cooperativa que la conforma.

Se ha evidenciado en el presente documento que, si bien existe el suficiente número de trabajadores en las Cooperativas operando, al haber poco flujo de pasajeros muchos de ellos son asignados a otros puestos de trabajo, lo que por supuesto se define como un tema

preocupante puesto que no estarían ejerciendo la función para la que fueron contratados, creando inestabilidad en su satisfacción tanto interna y también en cuanto a los usuarios.

Se ha verificado también que, entre otras cosas, se toma como fundamental la inclusión de capacitación continua en el personal principalmente operativo de las Cooperativas que integran el terminal de Salcedo, para que fomenten una atención de calidad hacia el cliente, lo cual es lo que demuestra mayor falencia según los resultados obtenidos.

Para el caso de futuras líneas de investigación se propone el análisis propiamente del desempeño laboral de los trabajadores tanto operativos como administrativos de las diferentes cooperativas de transporte que se encuentran en la Terminal del Cantón Salcedo, de tal forma que sea posible evidenciar su productividad y sacar a flote aspectos como su capacidad de servicio al cliente e integración de procesos internos.

## Referencias bibliográficas

- Acevedo, J., & Bocarejo, J. (2009). *Movilidad sostenible: una construcción multidisciplinaria*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=121013257009>: ISSN: 0121-4993.
- Álvarez, M. (2006). *La importancia en la calidad del servicio al cliente*. Impactos.
- Anapolsky, S., & Pereyra, L. (2012). *Desafíos de la gestión y la planificación del transporte urbano y la movilidad en las ciudades argentinas*. [revistascientificas.filo.uba.ar/index.php/rtt/](http://revistascientificas.filo.uba.ar/index.php/rtt/): Revista Transporte y.
- Baque, M., Espinoza, L., & Orrala, E. (2022). Servicio de atención al cliente y su incidencia en el desarrollo de la compañía de transporte Mixta CTM 24 Mayo. *Recimundo*, DOI: 10.26820/recimundo/6.(suppl1).junio.2022.60-70.
- Cepal. (2010). *Seguridad en la operación del transporte de carga carretero*. <https://www.cepal.org/sites/>

default/files/publication/files/36077/FAL-285-WEB\_es.pdf.

- Duque, E. (2005). *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición*. e <http://www.redalyc.org/org/pdf/4259/425942412006.pdf>: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales.
- García, M. (2017). *Evaluación de la dimensión operativa del transporte colectivo en el área metropolitana de Mendoza, Argentina*. <http://www.scielo.org.co/pdf/pgeo/v22n2/0123-3769-pgeo-22-02-29.pdf>: doi: 10.19053/01233769.5965. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pgeo/v22n2/0123-3769-pgeo-22-02-29.pdf>
- Hernández, H., Barrios, I., & Martínez, D. (2018). *Gestión de la calidad; elementos clave para el desarrollo de las organizaciones*. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/2130/1621>: Criterio Libre XVI (28) 179-195.
- López, R. (2005). *La calidad total en la empresa moderna*. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942412006.pdf>: Perspectivas VIII (2), 67-81.
- Mendoza, A. (2019). *Gestión Administrativa Operativa en los Recursos Humanos*. *Dialnet*, 11, (1), 13 - 23.
- Ministerio de Obras Públicas. (2015). *Salcedo ya cuenta con terminal terrestre*. <https://www.obraspublicas.gob.ec/salcedo-ya-cuenta-con-terminal-terrestre/>.
- Morillo, M., & Morillo, M. (2016). *Satisfacción del usuario y calidad del servicio en alojamientos turísticos del estado Mérida*. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28049145009.pdf>: Revista de Ciencias Sociales.
- ORTAS. (2021). *Significado del concepto de calidad de los servicios de transporte para empresas*. <https://ortas.com/wp/2021/05/03/significado-del-concepto-de-calidad-de-los-servicios-de-transporte-para-empresas/#:~:text=La%20calidad%20de%20un%20servicio,o%20expectativas%20de%20un%20consumidor.> ORT.
- Programa de fortalecimiento de las capacidades agroempresariales y asociativas. (2022). *El plan de negocios y la gestión operativa*. <https://gestionparticipativa.pe.iica.int/getattachment/326bb94b-496a-4fbc-9602-b1b6c82b0a72/Planes-de-negocios-y-la-gestion-operativa.aspx>: IICA.
- Sampieri, H., & Baptista. (2014). *Metodología de la investigación*. SN.
- Solórzano, G., & Aceves, J. (2013). *Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas*. <https://www.itson.mx/publicaciones/Paginas/principal.aspx>: Buzón de Pacioli.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2015). *El sistema de Caja Común y el cooperativismo*. [https://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/cajacomunweb\\_actualizacion.pdf/1f04e680-bbfe-46d0-ba08-2701d6101ced](https://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/cajacomunweb_actualizacion.pdf/1f04e680-bbfe-46d0-ba08-2701d6101ced).