



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

Evaluación de los resultados del NET PROMOTE SCORE para mejorar el servicio en una empresa de transporte terrestre de carga privada en Ecuador.

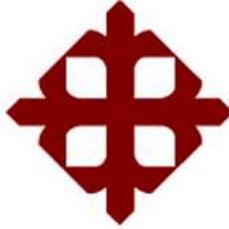
AUTORA:

Ing. Brigitte Priscilla Meyer Prado

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

GUAYAQUIL, ECUADOR

2025



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ingeniera en Logística y Canales de Distribución Internacional, Brigitte Priscilla Meyer Prado**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

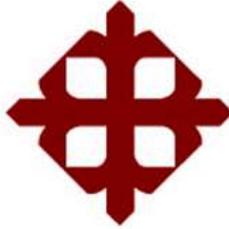
REVISOR

Econ. Andrés Navarro Orellana, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D.

Guayaquil, a los 20 días del mes de junio del año 2025



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Brigitte Priscilla Meyer Prado.

DECLARO QUE:

El trabajo **Evaluación de los Resultados del Net Promote Score para mejorar el servicio en una empresa de transporte terrestre de carga privada en Ecuador** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 20 días del mes de junio del año 2025

LA AUTORA

Brigitte Priscilla Meyer Prado



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

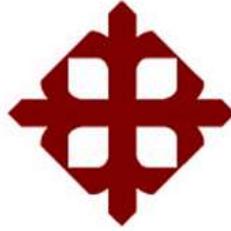
Yo, Brigitte Priscilla Meyer Prado

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **trabajo de investigación** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, titulado: **Evaluación de los Resultados del Net Promote Score para mejorar el servicio en una empresa de transporte terrestre de carga privada en Ecuador** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 20 días del mes de junio del año 2025

LA AUTORA:

Brigitte Priscilla Meyer Prado



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
REPORTE COMPILATIO**



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

TRABAJO FINAL Briggitte Meyer_29 de abril 2025

< 1% Similitudes
0% similitudes entre
comillas
0% entre las fuentes
mencionadas

4% Textos sospechosos

3% Idiomas no reconocidos

1% Textos potencialmente generados por la IA

Nombre del documento: TRABAJO FINAL Briggitte Meyer_29 de abril 2025.docx

ID del documento: d648cb151284751af77f7de794c8827ec215ecc3

Tamaño del documento original: 165,87 kB

Depositante: María del Carmen Lapo Maza

Fecha de depósito: 29/4/2025

Tipo de carga: interface

fecha de fin de análisis: 29/4/2025

Número de palabras: 4964

Número de caracteres: 33.338

Ubicación de las similitudes en el documento:

Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	www.redalyc.org Mejora del proceso de distribución en una empresa de tiempo... 4 fuentes similares	2%		Palabras idénticas: 2% (113 palabras)
2	www.atsulatai.com Comunicación informada - Entiendo que esta sesión sea... 5 fuentes similares	2%		Palabras idénticas: 2% (107 palabras)
3	Documento de otro usuario: #03444 El documento proviene de otro grupo 3 fuentes similares	1%		Palabras idénticas: 1% (74 palabras)
4	CORRECCION FINAL CARMEN ORTIZ.docx CORRECCION FINAL CARMEN ... #94011 El documento proviene de mi biblioteca de referencias	1%		Palabras idénticas: 1% (54 palabras)
5	doi.org https://doi.org/10.51891/psci.v4i3.176	< 1%		Palabras idénticas: 1% (32 palabras)

AGRADECIMIENTO

Este trabajo representa un hito importante, no como un punto final, sino como parte de un recorrido profundo de desarrollo personal, introspección y anhelo de crecimiento.

Estos deseos han vivido en mí desde siempre, pero fue gracias al apoyo y la guía oportuna de mi psicólogo y gran amigo, *Emanuel Chiriboga Vidal*, que encontré el impulso para transformar ese anhelo en acción. Su consejo, dado en el momento justo, marcó el inicio de este camino, cuyo primer fruto es esta investigación.

A él, mi más sincero agradecimiento, por acompañarme con sabiduría, empatía y fe en mi capacidad de avanzar.

Brigitte Priscilla Meyer Prado.

DEDICATORIA

Con profundo amor y gratitud, dedico esta investigación a mi querida madre, *Lilia Prado, mi Colosita*, quien, aunque ya no me acompaña en el plano terrenal, sé que desde el cielo celebra conmigo este logro. Su recuerdo me inspira cada día.

A mi padre, *Willy Meyer*, por su constante presencia, por cada palabra de aliento y por recordarme siempre la importancia de enfocarme en lo valioso: el estudio y la superación.

A mi hermana *Krystell*, y a mis adoradas sobrinas: *Anto, Elizabeth, Lisa y Crystal*, por ser mi motivación diaria y el motor que me impulsa a ser ejemplo y guía en cada paso que doy.

Agradezco también a todas las personas que inspiraron este estudio, a quienes les he dado voz en estas páginas. Gracias por brindarme la fuerza y el propósito para aprender, reflexionar y crecer. Ustedes han sido el verdadero impulso para descubrir qué significa liderar y qué se espera de mí en el camino que continúa.

Brigitte Priscilla Meyer Prado.

Introducción

En un entorno globalizado, donde la diferenciación en la industria es limitada, las estrategias de distribución marcan una ventaja competitiva para toda empresa (Zapata et al., 2020), ya sea que, se dedique a la manufactura o la reventa de bienes tangibles, en ambos casos se deberá encontrar un canal para distribuir el producto al consumidor (Mangan & Lalwani, 2016). La selección de los canales de distribución será responsabilidad de la dirección comercial y la ejecución de esta estrategia estará a cargo del Departamento de Logística de la organización, resultando de gran importancia la medición de la satisfacción del cliente con relación a su gestión ya que, errores en el proceso de transporte y distribución se convierten en aumento de costos, desperdicio de tiempo y malestar en los clientes llegando al término de relaciones comerciales de gran potencial para la organización (Azmi et al., 2017; Morante-Galarza et al., 2020). Según la encuesta realizada por Clúster Logístico (2023), el 70% de las empresas ecuatorianas miden los costos logísticos, y estos representan el 17,9% sobre el valor de la venta de los productos; el 40% del costo logístico corresponde a los gastos en transporte.

Como lo demuestra la encuesta, más del 80% de las empresas grandes en el sector manufacturero y de reventa de productos terminados en el Ecuador, apuesta por la contratación de servicios de transporte de carga y el 54%, de estas, lo utiliza en su proceso de logística inversa con una media de entre seis y siete proveedores de transporte. Entre las principales razones para tercerizar el servicio de transporte en las empresas comerciales, se encuentran: los costos de operaciones y mantenimiento (Cisneros et al., 2022), los tiempos de entrega y flexibilidad, la eficiencia en el nivel de servicio y optimización, enfoque en el negocio y personal calificado que brindan los transportistas. Al mismo tiempo, la

investigación da a conocer que, del total de las unidades ofertadas por empresas dedicadas a ofrecer servicios de transporte terrestre de carga pesada, el 74% son subcontratadas, es decir que, tanto unidades como choferes no mantienen una relación de dependencia con la empresa transportista; esto acarrea una problemática frecuente: la falta de control sobre la flota y conductores, la incertidumbre en la disponibilidad de la misma y los frecuentes descuentos que los cooperativistas realizan a los conductores, convirtiendo en un deseo complejo garantizar los estándares de servicio esperados del transporte. En cuanto al factor tiempo, el sondeo determinó que, le toma a la empresa de transporte, una media de 3 o más horas la actividad de asignación de un camión, transformándose en un factor de malestar para el cliente.

Es fundamental tener en cuenta que, los resultados de la gestión del área de transporte y distribución no se pueden adjudicar únicamente a la labor interna debido a que, interactúa permanentemente con actores externos, como: leyes, imposiciones gremiales, clima, condiciones de carretera, entre otros, por lo que, administrarlo acertadamente permite incrementar la posibilidad de una calificación satisfactoria del performance completo por parte del cliente (Orellana et al., 2019). Entre los aspectos más relevantes, tomados en cuenta para la medición del nivel de servicio en las operaciones de transporte, se encuentran: las mediciones de tiempo, los parámetros de entrega de la mercadería, la efectividad de estas, uso de tecnologías para la trazabilidad y monitoreo y los aspectos de antigüedad y limpieza de las unidades de transporte, entre otros (Chabot et al., 2018; Querish et al., 2016; Rushton et al., 2017).

Por otra parte, Clúster Logístico revela que, las generadoras de carga y sus clientes miden la calidad del servicio mediante 3 indicadores principales: el OTIF (On Time in

Full) pedidos entregados a tiempo y completos, pedidos sin daños, documentación y pedido perfectos: El pedido en el que se cumplen todas las expectativas del cliente (2023).

En un afán por mantener la competitividad y abarcar mercado, algunas transportistas, incluyendo la observada en el presente estudio, han decidido implementar el uso de métricas que permitan tener un cálculo del grado de satisfacción del cliente (Fuentes et al., 2021; Pico, et al., 2020), por ejemplo el Net Promoter Score (NPS).

El objetivo de la presente investigación es evaluar los resultados trimestrales levantados de la encuesta NPS e identificar las razones que el equipo de trabajo de la empresa transportista estudiada atribuye como causas para ofrecer propuestas a implementar y mejorar el servicio. Para su efecto, se ha evaluado el servicio de una empresa privada de transporte de carga pesada, es decir, que brinda sus servicios de transporte de mercancías a empresas manufactureras ecuatorianas, ubicada en la ciudad de Guayaquil, cuya oferta de unidades, en un 99%, es vinculada bajo la modalidad de subcontratación. Se ha tomado en cuenta el indicador NPS, levantado con periodicidad trimestral entre enero y septiembre del 2024, de la cartera de sus clientes VIP generadores de carga; por otro lado, se entrevistó a los colaboradores del área de operaciones de la empresa, esto incluye: Departamento de Operaciones, Flota y Asignación de Transporte; obteniendo desde sus perspectivas y operación diaria, cuáles serían las acciones a implementar para mejorar la percepción del servicio por parte de sus clientes.

Método

Este estudio aplica una metodología mixta ya que, por una parte, se evalúan datos cuantitativos de fuentes secundarias internas como lo es el indicador ya levantado por la transportista, mediante la metodología de encuesta a sus clientes, NPS, este ha sido tomado trimestralmente entre los meses de enero y septiembre del 2024, a una base de 4 clientes considerados VIP de la transportista, cuyo criterio de calificación corresponde a la generación de más de 80 servicios al mes, una facturación superior a los USD \$20.000,00 mensuales; para el cálculo del indicador se realiza la pregunta: ¿recomendaría este servicio a sus amigos o colegas?, teniendo la posible respuesta una escala de 0 a 10 puntos que le permite al cliente puntuar subjetivamente, con ello se categoriza a los clientes en tres grupos (como se citó en Reichheld & Markey, 2012 citado por Trejo José et al., 2023):

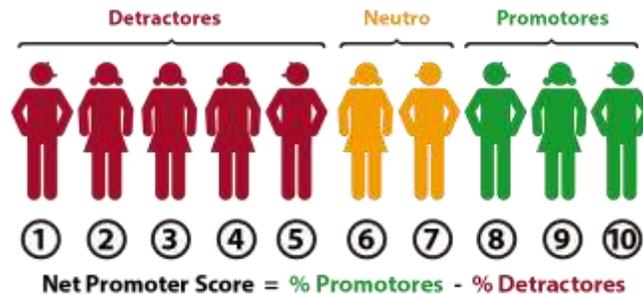
- Promotores: quienes califican con nueve o diez, tienen una percepción positiva de la compañía y estarían dispuestos ampliamente a recomendarla.

- Pasivos: estiman la percepción del servicio con un siete u ocho, se consideran clientes no fidelizados, no presentan mayor malestar con lo recibido. Hacen recomendaciones poco frecuentes y carentes de frenesí.

- Detractores: determinan a la empresa con seis o menos. Sus opiniones son desalentadoras y molestas, presentan claramente insatisfacción con el servicio.

Una vez, categorizados los clientes se determinaron los porcentajes con respecto a cada una para posteriormente realizar una diferencia entre promotores y detractores, el resultado de esta diferencia corresponde al valor del indicador.

Figura 1

Cálculo del NPS

Nota. Imagen tomada de (<https://digitis.com/net-promoter-score-marketing-nps/>)

Al mismo tiempo, se realizó un levantamiento cualitativo con diseño investigación-acción, mediante la aplicación de entrevistas al personal actual y de reciente desvinculación de la compañía, cuyas gestiones intervinieron en los meses objeto de estudio, este grupo fue conformado por siete personas perteneciente al Departamento de Operaciones, Flota y Asignación de Transporte. Adicionalmente, luego de conocer las opiniones de varios colaboradores, se logró evidenciar que estos contemplaban al cargo de facturación como el principal punto de cierre para la gestión de la compañía, por lo que, se decidió incluirlo como único cargo administrativo entrevistado en este estudio para comprender su percepción.

La entrevista aplicada, la misma que se encuentra en la sección de Anexos constó de 10 preguntas abiertas, enfocadas en conocer las opiniones del equipo de trabajo, cómo perciben que influye su rol en la compañía en los resultados trimestrales del NPS y qué, considerarían, les ayudaría a mejorar la calificación de sus clientes. Con una duración de

aproximadamente 30 minutos, de una forma estructurada y no estructurada, las entrevistas se realizaron tanto en modalidad presencial, como virtual a través de las plataformas: Zoom, Teams y Whatsapp.

Participantes

Para efectos del cumplimiento de la Ley de Protección de Datos Personales que rige en el Ecuador desde 2021, detallaremos únicamente los cargos y funciones de los participantes en la entrevista, para objeto de percibir posteriormente la influencia de su gestión en los resultados trimestrales para la transportista:

1. Captador de flota
2. Asignador de transporte
3. Asistente de seguimiento a entregas
4. KAM 1
5. Ex KAM 2
6. Ex KAM 3 y Asistente de Flota
7. Facturación

Próximamente, se detallan las principales funciones del personal entrevistado para vislumbrar la importancia de conocer sus ideas entorno a la problemática planteada:

Captador de Flota: Su principal función es la vinculación de recursos, es decir, conseguir y registrar dentro de la compañía, unidades de varios tonelajes y tipologías requeridas: furgones, plataformas, tráileres, paleteros, entre otros; así como la garantía de que estas cuenten con la documentación reglamentaria y exigencias habilitantes para trabajar en la transportista.

Asignador de Transporte: es el encargado de asignar dichas unidades a las solicitudes diarias realizadas por los clientes. Cumplen el papel de segundo filtro de calidad para que dichas unidades se ajusten en capacidad, volumetría, características especiales, entre otros, a las necesidades de la empresa solicitante. Los asignadores deben velar por el cumplimiento del horario en el arribo de las unidades a los andenes del cliente y de la cobertura total de la demanda recibida por la compañía.

Asistente de Seguimiento y Entregas: es el responsable de conocer en todo momento el estado de los pedidos de los clientes, asegurándose de que se cumplan dichas entregas en: términos de horario, condiciones y forma, asimismo es el delegado para compartir las novedades suscitadas al KAM para su respectiva gestión con el cliente generador de carga.

KAM (Key Account Manager), por sus siglas en inglés, Ejecutivo de Cuentas: es la persona comprometida a recibir los requerimientos por parte del cliente. Cumple el rol de front principal ante el cliente y es la cara visible para la medición del servicio. En la transportista objeto de estudio, este cargo también es el responsable de degenerar órdenes de despacho en el sistema, las mismas garantizan la viabilidad del monitoreo y tracking de las entregas por parte del departamento encargado. Adicionalmente, genera el reporte de indicadores mensuales junto con su jefatura.

Finalmente, el rol de facturación, el que como se mencionó antes, se ha considerado a entrevistar debido a la gran injerencia que tiene sobre el resto de las funciones. Este cargo da el cierre mediante la valoración mensual del servicio y la recopilación de los POD (prueba de entrega), correspondientes a las guías firmadas por los clientes finales y

cualquier otro soporte que permita evidenciar el cumplimiento del servicio hacia la generadora de carga.

La recolección de datos se hizo entre el 26 de noviembre y el 10 de diciembre del año 2024, mediante entrevistas en modalidad virtual y presencial. Durante las entrevistas fueron tomadas las notas más destacadas a las preguntas planteadas. Posteriormente, se analizaron los resultados en forma manual examinando las respuestas de mayor frecuencia entre los participantes.

Resultados

Como se trazó en el objetivo de este trabajo, la finalidad es presentar propuestas claras de acción frente a las causas que originan la calificación de los clientes con respecto al servicio recibido en el periodo explorado. El hallazgo principal de este estudio fue demostrar la no conformidad de los clientes generadores de carga con el servicio actual de la transportista estudiada que, a pesar de mostrar una evolución positiva en su NPS, con un: -75%, -50% y 0%, en su orden respectivo, obtiene una apreciación que, según Montás (2023) se mantiene entre la zona crítica llegando a la zona de mejora.

A continuación, se presentan las calificaciones y el NPS resultante por trimestre:

Tabla 1

NPS enero- marzo 2024

Cliente	Calificación	Categoría NPS
Cliente 1	6	Detractor
Cliente 2	8	Pasivo
Cliente 3	6	Detractor
Cliente 4	6	Detractor

Tabla 2

Resultados NPS enero- marzo 2024

Categoría	Porcentaje	
Promotor	0%	
Pasivo	25%	
DetraCTOR	75%	
NPS	(0% - 75%)	-75%

En la tabla 1, se visualiza la calificación otorgada por los 4 clientes en el trimestre entre enero y marzo del 2024. Observando 3 detractores y 1 pasivo, y siguiendo la fórmula se tiene como resultado un NPS de $-75\% = \% \text{ PROMOTORES} - \% \text{ DETRACTORES} = 0\% - ((3/4) * 100)$.

Tabla 3

NPS abril- junio 2024

Cliente	Calificación	Categoría NPS
Cliente 1	6	DetraCTOR
Cliente 2	8	Pasivo
Cliente 3	7	Pasivo
Cliente 4	6	DetraCTOR

Tabla 4

Resultados de NPS abril- junio 2024

Categoría	Porcentaje	
Promotor	0%	
Pasivo	50%	
DetraCTOR	50%	
NPS	(0% - 50%)	-50%

En la tabla 2, los mismos 4 clientes califican el trimestre entre abril y junio del 2024. Con 2 detractores y 2 pasivo, siguiendo la fórmula se tiene como resultado un NPS de $-50\% = \% \text{ PROMOTORES} - \% \text{ DETRACTORES} = 0\% - ((2/4) * 100)$.

Tabla 5

NPS julio- septiembre 2024

Cliente	Calificación	Categoría NPS
Cliente 1	6	Detractor
Cliente 2	9	Promotor
Cliente 3	7	Pasivo
Cliente 4	7.5	Pasivo

Tabla 6

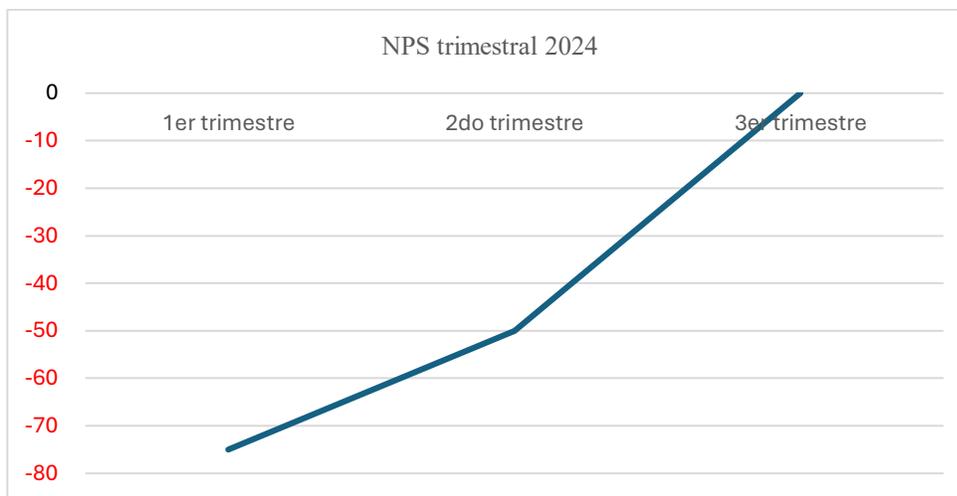
Resultados NPS julio- septiembre 2024

Categoría	Porcentaje	
Promotor	25%	
Pasivo	50%	
Detractor	25%	
NPS	(25% - 25%)	0%

La tabla 3, califica el trimestre entre julio y septiembre de 2024. Con 1 promotor, 1 detractor y 2 pasivos, siguiendo la fórmula se tiene como resultado un NPS de $0\% = \% \text{ PROMOTORES} - \% \text{ DETRACTORES} = ((1/4) * 100) - ((1/4) * 100)$.

Figura 2

Evolución del NPS entre enero y septiembre del año 2024



Nota: El Grafico 1 nos muestra la tendencia positiva, a pesar de la criticidad del NPS

Seguidamente, se expresan las razones atribuidas por los clientes a esta calificación, así como, las problemáticas que, identifican los colaboradores de la transportista como causas principales para no otorgar un servicio de calidad en congruencia con las expectativas del cliente.

Puntos de Oportunidad sugeridos por los clientes:

1. Oportunidad de mejora en el seguimiento a nivel administrativo: el cliente ha considerado para calificar el NPS en estos rangos, las novedades suscitadas con respecto a esta tarea en cuestión del seguimiento de sus entregas y documentos (POD: Pruebas de Entrega), los mismos que no están llegando en los tiempos estipulados para la liquidación y oportuna facturación de los viajes.

2. Falta de disponibilidad de flota: el 100% de los clientes, coincide en que la transportista no tiene la capacidad esperada de respuesta con respecto a sus requerimientos de vehículos diariamente, incrementando este malestar durante los fines de mes donde los pedidos diarios suelen duplicar y hasta triplicar su cantidad.
3. Tiempos de respuesta en la colocación de unidades: si bien es cierto hay un malestar fuerte por la falta de disponibilidad de flota, existe otra insatisfacción en los clientes en cuanto a las unidades que sí son colocadas, se refiere al arribo tardío tanto a los andenes de carga como a las entregas en los clientes finales.
4. Condiciones de la flota: los clientes indican que esperan contar con flota más actualizada, de no de menos de 10 años de antigüedad y que posean implementos de reducción en la huella de carbono, prácticas eco-amigables, flota de bajo consumo, entre otras.
5. Se percibe al personal con escasez de involucramiento y oportunidades de desarrollo: el cliente considera que hay una baja calidad de servicio debido al personal de la transportista al que, describe como un personal desmotivado y sin plan de carrera, no otorga la energía y la calidad de respuesta esperada.
6. Rotación del personal: los clientes manifiestan constantes ruidos frente al cambio de los colaboradores a quienes dirigirse en la transportista, lo que implica reprocesos de capacitación no solo internos sino también por parte de ellos en cuanto a sus metodologías particulares.
7. Expectativas no cubiertas: el 100% de los clientes, objeto de estudio, indican que la propuesta de valor contratada en un inicio no es congruente con el servicio recibido durante estos 3 trimestres del año.

8. Oportunidad en la presentación de indicadores al cliente: se indica que, para el siguiente año, al menos el 50% de los clientes, esperara una automatización en la presentación de indicadores mensuales con respecto a su operación. En la mayoría de los casos, los clientes proponen la implementación de un TMS (Transport Management System), restringiendo al máximo la manualidad de la operación para lograr analíticas más limpias de subjetividad. Los parámetros apreciados en este sistema serán: la medición de tiempos, la implementación de un checklist virtual, oportunidades del ingreso de evidencias fotográficas y pruebas de entrega, módulo para firmas electrónicas y la integración con los sistemas de rastreo satelitales dentro del TMS.
9. Comunicación: el 100% de los clientes indicó tener la percepción de que no hay una comunicación clara y oportuna con referencia a sus operaciones desde la transportista.

Causas de la baja calidad de servicio según percepción de los colaboradores:

1. Falta de proveedores comprometidos: La selección de proveedores no siempre prioriza la calidad del servicio, ni el enfoque en la atención al cliente lo que, deriva en experiencias negativas para los usuarios finales. En ocasiones, se vincula a conductores sin evaluar adecuadamente su capacidad para cumplir con los estándares requeridos.
2. Descuentos excesivos para la flota de transporte sin regulaciones claras.
3. Deficiencias internas en la organización: Existe una carencia de procesos claros y estructurados que, aseguren la consistencia en la operación. Esto incluye, tanto la

falta de creación como el incumplimiento de procedimientos ya estipulados, afectando la eficiencia y calidad del servicio brindado al cliente.

4. Falta de liderazgo en la compañía: no hay camino objetivos claros. Los colaboradores expresaron no sentirse respaldados por sus líderes: jefaturas y gerencias.
5. Coerción ante iniciativas desde los líderes hacia el equipo, por lo que, los colaboradores ya no toman la posta para elaborar soluciones rápidas.
6. Falta de automatización e innovación en los procesos: la manualidad exagerada es un problema para las exigencias actuales de los clientes.
7. No hay un proceso de inducción definido, por lo que, la alta rotación que enfrenta la transportista causa mayor ruido y malestar tanto para el cliente como para los colaboradores.
8. Desmotivación del personal: El personal no considera que su salario emocional y remuneración justifica la carga laboral y horaria, esto desencadena poca importancia hacia la atención del cliente mermando la calidad del servicio.
9. Ausencia de cultura de servicio al cliente en los colaboradores.
10. Comunicación interna ausente entre los colaboradores de la transportista y de estos hacia el cliente.

Propuesta de mejora

En base a la información obtenida de la presente investigación, se plantea las siguientes propuestas de mejora:

Tabla 7.

Oportunidad de mejora	Propuesta a Implementar
Cantidad insuficiente de flota para cubrir los requerimientos.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una red confiable de proveedores de transporte con un plan de fidelización que, promueva el aumento de nuevos recursos y mantenga la estabilidad dentro de los ya existentes. • Asegurar que los vehículos y conductores certificados estén listos y disponibles para las asignaciones diarias. • Evaluar la eficiencia de la flota y proponer mejoras en los procesos. • Generar informes sobre la rotación de recursos
Colocación de unidades	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar la asignación de recursos usando herramientas tecnológicas para asignar camiones de manera eficiente. (TMS) • Supervisar el estado de la flota actual para asegurar una operación eficiente. • Identificar los vehículos en mal estado o que incumplan con las normativas para garantizar correcciones oportunas que habiliten su servicio en la operación.
Desbalance entre demanda y oferta.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un proceso de planificación de ventas y operaciones para alinear la capacidad disponible con la demanda proyectada. • Analizar la oferta y la demanda de vehículos para evitar déficits operativos.
Seguimiento de entregas y reporte de novedades.	<ul style="list-style-type: none"> • Delimitar con claridad las funciones a los colaboradores haciendo uso de la especialización de trabajo. • Contratar a una persona cuyo enfoque sea la revisión de documentos: órdenes de compra, devoluciones, guías, entre otros.

<p>Falta de personalización del servicio, enfoque generalizado que no se adapta a cada cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer con exactitud, mediante visita comercial, los problemas manifestados por el cliente con mayor detalle, revisarlos con gerencia para generar un plan de acción a corto plazo con resultados favorables. • Realizar un análisis del plan elaborado desde las jefaturas (Operaciones, Seguridad, TICS) para definir objetivos y con fecha de cumplimiento.
<p>Expectativas no cubiertas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilar las expectativas que cada cliente tiene del servicio, su dolor a resolver y cómo espera que se haga. • Formalizar un estudio de cargos. Un análisis de la carga administrativa ayudaría a comprobar cómo resta tiempo a los ejecutivos de cuenta para la respuesta oportuna al cliente, debido a que se evidencia una sobrecarga de trabajo en esta posición. • Ajustar reasignación de funciones dentro de la estructura.
<p>Indicadores para el cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer sesiones junto al cliente para conocer los indicadores mensuales de mayor valor para su operación. • Definir con TICS los mecanismos de recopilación y presentación de la información recabada. • Analizar la importancia de incorporar un TMS como parte de las automatizaciones de procesos.
<p>Sobrecarga de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Designar una cuenta VIP por cada ejecutivo de cuenta, combinando con una cuenta de categoría, para garantizar el enfoque de este a la resolución eficiente de las novedades que presenten. • Estandarizar y documentar los procesos, adoptando un sistema de gestión de transporte para: aliviar la carga manual, facilitar las capacitaciones del personal y asignar personal back up más rápido.

<p>Desarrollo e involucramiento del personal- Ausencia de Liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar un liderazgo transformador, que inspire, comunique una visión clara y motive al equipo. • Proponer la adopción de políticas de salario emocional para potenciar los resultados de los colaboradores. • Levantar un plan de carrera para cada posición premiando la eficiencia y reconocimiento al mérito, en conjunto con el área de RRHH.
<p>Rotación del personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer con detalle las funciones de los puestos de trabajo para certificar en la contratación del personal que se cumplen los objetivos del puesto y se tiene claro el perfil requerido. • Implementar un proyecto de retención de talento mediante capacitación, plan de ascenso, políticas de compensación, convenios con instituciones externas (universidades, centros de cuidado personal, cadenas de distribución de alimentos, seguros de salud, entre otros). • Fortalecer la metodología de inducción y reinducción para avalar una mejor comprensión de los procesos y responsabilidades a los colaboradores. • Delimitar incentivos de compensación económica y emocional en reciprocidad al tiempo y esfuerzo de cada puesto.
<p>Falta de comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer canales de comunicación internos entre los colaboradores y desde los clientes hacia la transportista. • Respetar los canales establecidos para mantener el orden de una sola vía evitando la tergiversación de la información.

Conclusiones

Realizada y sustentada la presente investigación, se concluye lo siguiente:

- Existe insuficiente cantidad de flota para cubrir los requerimientos.
- Todos los clientes se quejan por la demora en la colocación de unidades
- A pesar de los esfuerzos operacionales para solicitar al cliente mayor estabilidad en la demanda de vehículos, se evidencia un desbalance desproporcionado (semanalmente) entre demanda y oferta.
- Se identifica amplia oportunidad de mejora en la etapa de seguimiento de entregas y reporte de novedades.
- Se observa falta de personalización del servicio. Los clientes señalan que perciben un enfoque generalizado que no se adapta a sus necesidades particulares.
- Todos los clientes manifiestan que sus expectativas no han sido cubiertas.
- Los clientes exteriorizan que no hay indicadores claves para evaluar la gestión del operador de transporte y su avance en las oportunidades que se levantan mensualmente.
- Los colaboradores de la transportista manifiestan tener sobrecarga de trabajo, lo que no permite desenvolver con satisfacción las actividades que su rol exige.

Referencias

- Anwar, S., & Ozuem, W. (2022). An integrated service recovery process for service failures: Insights from systematic review. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 25(4), 433–452. <https://doi.org/10.1108/QMR-12-2021-0147>
- Azmi, I., Abdul, H., Hussin, N., & Ibrahim, N. (2017). Logistics and supply chain management: the importance of integration for business processes. MUTRFC Conference (págs. 1-9). Malasya: MUTRFC Conference. Obtenido de <https://bit.ly/3e3q0VB>
- Chabot, T., Bouchard, F., A., L., Renaud, J., & Coelho, L. (-1. (2018). Service level, cost and environmental optimization of collaborative transportation. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 1(110), Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2017.11.008>.
- Cisneros, E., Torné, I. G., Ramírez, N. M., Printes, A. L., Gomes, R. C. S., & de Souza Cardoso, F. (2022). Análisis del mantenimiento en vehículos de transporte masivo a través de indicadores de mantenimiento de clase mundial. *Conjecturas*, 22(2), 1230–1242. <https://doi.org/10.53660/CONJ-836-F19>
- Clúster Logístico. (2023). ENCUESTA NACIONAL LOGÍSTICA ECUADOR. (2023). Clúster Logístico. Obtenido de <https://clusterlogistico.ec/>
- De Masi, N. S., Rochina, E. C., Schpilberg, M. G., Puga, M. C., & Garfi, L. (2023). NPS (Net Promoter Score). Métrica de la experiencia del cliente. Construcción y análisis del indicador de una cobertura médica privada. *Revista del Hospital Italiano de Buenos Aires*, 43(1). <https://doi.org/10.519escobar7/revhospitalbaire.v43i1.259>
- Fuentes Vega, J. R., Millo Carmenate, V., Cogollos Martínez, J. B., Pérez Chaviano, A., & Fundora Beltrán, P. (2021). El sistema de indicadores para evaluar el desempeño del transporte de cargas. *Universidad y Sociedad*, 13(3), 342–353. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2105>
- Givoni, M., & Rietveld, P. (2013). *The effects of high-speed trains on the accessibility of the airport network in Europe*. *Transportation Policy*, 29, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2013.09.019>
- Mangan, J., & Lalwani, C. (2016). *Global Logistics and supply chain management*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd. Obtenido de <https://bit.ly/2zPSvHx>
- Miller, J., Craighead, C., & Karwan, K. (2000). Service recovery: A framework and empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 18(4), 387–400. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(00\)00032-2](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00032-2)

- Montás Valera, M. L. (2023). Mejora de la gestión universitaria a partir de la satisfacción del cliente mediante el Net Prometer Score. *Observatorio De Las Ciencias Sociales En Iberoamérica*, 4(3), 49–57. <https://doi.org/10.51896/ocsi.v4i3.176>
- Morante Galarza, J. L., Vélez-Romero, X., & Holguín-Briones, A. (2020). Factores determinantes de competitividad de las pymes de la Provincia de Manabí sector transporte de carga pesada. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN : 2588-090X. *Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP)*, 5(5), 153-166. DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i5.319>
- Orellana Palomeque, D. P., Erazo Álvarez, J. C., Narváez Zurita, C. I., & Matovelle Romo, M. M. (2019). Gestión administrativa, elemento clave para el desarrollo de las empresas de servicio de transporte. *Visionario Digital*, 3(2.2), 238-260. DOI: <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.639>
- Park, J., & Ha, S. (2016). Co-creation of service recovery: Utilitarian and hedonic value and post-recovery responses. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28, 310–316. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.01.003>
- Pico, C., Mancheno, M. & Chaluisa, S. (2020). Pedidos y transporte: Una unidad estratégica de estudio en indicadores logísticos de la nueva era. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(9), 468–488. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i9.667>
- Querish, S., Taniguchi, E., & Pomboon, P. (2016). Mejora del proceso de distribución en una empresa de transporte. *Revista Ingeniería Industrial*, 16(2), 81–92. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456063405009>
- Reichheld, F., & Markey, B. (2012). "La pregunta decisiva 2.0". España: LID. doi: EAN-ISBN 13: 9788483566602. Obtenido de: <https://pdfcoffee.com/la-pregunta-decisiva-20-4-pdf-free.html>
- Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2017). *The handbook of logistics and distribution management*. London: Kogan Page Limited. Obtenido de: <https://books.google.com.ec/books?id=eEYCNX8mUi4C&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>
- Trejo et al., (2023). Optimización del Net Promoter Score (NPS) con factores de expansión, una medición de experiencia de clientes en riesgo reputacional. *Contaduría y Administración*, 68(3), 400. DOI: <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.4626>
- Van Vaerenbergh, Y., Varga, D., De Keyser, A., & Orsingher, C. (2019). The Service Recovery Journey: Conceptualization, Integration, and Directions for Future

Research. *Journal of Service Research*, 22(2), 103-119. DOI:
<https://doi.org/10.1177/1094670518819852>

Zapata, J., Vélez, A., & Arango, M. (2020). Mejora del proceso de distribución en una empresa de transporte. *Investigación Administrativa*, 49(126).
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456063405009>

Apéndices

Diseño de Encuesta

EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL NSP PARA MEJORAR EL SERVICIO EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE TERRESTRE DE CARGA PRIVADA EN ECUADOR: PROPUESTAS A IMPLEMENTAR

Mi nombre es Brigitte Meyer, soy maestrante de la Maestría en Administración de Empresas de la UCSG. La presente entrevista forma parte de un estudio realizado por la misma. La información recogida será procesada guardando la confidencialidad de las respuestas y el anonimato de los participantes y la institución a la que representan. La información será utilizada con fines únicamente académicos.

Agradecemos su participación, tiempo y atención al contenido.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Declaro que he sido informado e invitado a participar en una investigación denominada "Evaluación de los Resultados del NPS para Mejorar el Servicio en una Empresa de Transporte Terrestre de Carga Privada en Ecuador: Propuestas a Implementar", éste es un proyecto de investigación científica que cuenta con el respaldo de la Maestría en Administración de Empresas de la UCSG.

Sé que mi participación consistirá en atender una entrevista que demorará alrededor de 20 minutos. Me han explicado que la información registrada será confidencial, y que los nombres de los participantes serán asociados a un número de serie, esto significa que las respuestas no podrán ser conocidas por otras personas ni tampoco pueden ser identificadas en la fase de publicación de resultados. Estoy en conocimiento que los datos no me serán

entregados. Asimismo, sé que puedo negar la participación o retirarme en cualquier etapa de la investigación, sin expresión de causa ni consecuencias negativas para mí.

Preguntas

1. ¿Cuál es tu nombre?
2. ¿En qué área del departamento de operaciones te desempeñas?
3. Por favor, indícame tu cargo o excargo.
5. A tu opinión, ¿cuál es la razón por la que una compañía generadora de carga terceriza su servicio de transporte y distribución?
6. ¿Cuáles crees que son los aspectos del servicio de mayor valor para el cliente?
7. En un resumen, explícame ¿cuáles son o fueron tus funciones principales?
8. Desde esas funciones, ¿cómo crees que aportas a la solución que recibe el cliente?
9. ¿Qué problemas identificas en el servicio que recibe el cliente desde tu área de acción?
10. Respecto a los resultados de la medición del NPS (ponerlos gráficamente y las principales respuestas de los clientes) ¿cuál es tu opinión, qué razones adjudicarías a estas respuestas?
11. ¿Qué cambiarías en tus funciones? ¿qué tecnología implementarías? ¿qué añadirías para mejorar el servicio que recibe el cliente y su percepción con respecto a este?
12. ¿Qué harías para mejorar el indicador del siguiente trimestre?

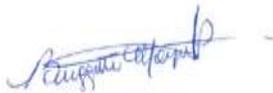
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Brigitte Priscilla Meyer Prado, con C.C: # 0930450671 autora del trabajo de titulación: *Evaluación de los Resultados del Net Promote Score para mejorar el servicio en una empresa de transporte terrestre de carga privada en Ecuador*, previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 20 de junio de 2025



f. _____

Nombre: Brigitte Priscilla Meyer Prado

C.C: 0930450671

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Evaluación de los Resultados del Net Promote Score para mejorar el servicio en una empresa de transporte terrestre de carga privada en Ecuador		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Meyer Prado Brigitte Priscilla		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Navarro Orellana Andrés Antonio		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Subsistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	20 de junio de 2025	No. DE PÁGINAS:	18
ÁREAS TEMÁTICAS:	Servicio, NPS, Transporte		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Plan de mejora, Fidelización del cliente, Calidad del servicio. Gestión de la calidad.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>Existe insuficiente cantidad de flota para cubrir los requerimientos. Todos los clientes se quejan por la demora en la colocación de unidades A pesar de los esfuerzos operacionales para solicitar al cliente mayor estabilidad en la demanda de vehículos, se evidencia un desbalance desproporcionado (semanalmente) entre demanda y oferta. Se identifica amplia oportunidad de mejora en la etapa de seguimiento de entregas y reporte de novedades. Se observa falta de personalización del servicio. Los clientes señalan que perciben un enfoque generalizado que no se adapta a sus necesidades particulares. Todos los clientes manifiestan que sus expectativas no han sido cubiertas. Los clientes exteriorizan que no hay indicadores claves para evaluar la gestión del operador de transporte y su avance en las oportunidades que se levantan mensualmente.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-9-992130259	E-mail: briggittemeyer@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			