

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial

“ESTANDARIZACIÓN DE LOS
PROCESOS DE SERVICIO Y SU INFLUENCIA EN
LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE DE LA EMPRESA
DIEZ ASES – TRUJILLO 2018”



Tesis para optar el título profesional de:

INGENIERO EMPRESARIAL

Autor:

Bach. RAUL ALEJANDRO VILLALOBOS ARAUJO

Bach. BRENDA CRISELL ZAMORA VILLACORTA

Asesor:

Mg. Odar Florián Castillo

Trujillo - Perú

2018

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor Odar Roberto Florián Castillo, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Ingeniería, Carrera profesional de **INGENIERÍA EMPRESARIAL**, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis de los estudiantes:

- VILLALOBOS ARAUJO, RAUL ALEJANDRO
- ZAMORA VILLACORTA, BRENDA CRISELL

Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada: “ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE SERVICIO Y SU INFLUENCIA EN LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE DE LA EMPRESA DIEZ ASES – TRUJILLO 2018” para aspirar al título profesional de: Ingeniero Empresarial por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al o a los interesados para su presentación.

Mg. Odar Roberto Florián Castillo
Asesor

ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis de los estudiantes: Villalobos Araujo Raúl y Zamora Villacorta Brenda para aspirar al título profesional con la tesis denominada: “ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE SERVICIO Y SU INFLUENCIA EN LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE DE LA EMPRESA DIEZ ASES – TRUJILLO 2018”.

Luego de la revisión del trabajo, en forma y contenido, los miembros del jurado concuerdan:

Aprobación por unanimidad

Aprobación por mayoría

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

Firman en señal de conformidad:

Mg. Ing. Cesia Elizabeth Boñón Silva
Jurado
Presidente

Mg. Ing. Nelson Antonio Angeles
Quiñones
Jurado

Mg. Ing. Juan Miguel Deza Castillo
Jurado

DEDICATORIA

A dios, por darnos la vida y permitirnos llegar hasta este momento tan importante de nuestra formación académica.

A nuestros padres, porque son los pilares para seguir creciendo de manera profesional y personal; asimismo por su incondicional apoyo en esta etapa de nuestras vidas.

AGRADECIMIENTO

A mi asesor, Ing. Odar Florián Castillo, por su ayuda y apoyo en la mejora del trabajo y por resolver cada duda que teníamos, brindándonos sus conocimientos y experiencias para el desarrollo de un buen trabajo.

A la empresa Turismo Diez Ases S. A. por brindarnos información importante para el desarrollo del presente trabajo.

Tabla de contenidos

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS	2
ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	8
ÍNDICE DE ECUACIONES	11
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	67
CAPÍTULO III: RESULTADOS	72
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	126
REFERENCIAS	133
ANEXOS	138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Aspectos competitivos para empresas	33
Tabla 2. Diferencias entre Percepción y Expectativa.....	34
Tabla 3. Elementos en la Percepción Global.....	34
Tabla 4. Atributos de SERVQUAL según sus dimensiones	42
Tabla 5. Conceptos de Procesos	47
Tabla 6. Definición de Tipos de Procesos.....	49
Tabla 7. Matriz EFI.....	79
Tabla 8. Matriz EFE.....	81
Tabla 9. Matriz FODA	83
Tabla 10. Tiempo de duración del proceso de venta de boleto (PRE).....	87
Tabla 11. Tiempo de duración del proceso de envío de encomienda (PRE).....	89
Tabla 12. Tiempo de duración del proceso de embarque (PRE)	90
Tabla 13. Cambios Pre y Post Estandarización	95
Tabla 14. Tiempo de duración del proceso de Venta de Boleto (POST).....	117
Tabla 15. Tiempo de duración del proceso de Envío de Encomienda (POST).....	118
Tabla 16. Tiempo de duración del proceso de Embarque (POST)	118
Tabla 17. Gastos en llenadores antes de estandarizar	120
Tabla 18. Gasto en llenadores actual.....	120
Tabla 19. Ingreso de envío de encomiendas.....	121
Tabla 20. Resumen de cambio en procesos.....	130

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n°. 1 Producto Bruto Interno según actividad económica (2007-2016) en el Perú.	17
Figura n°. 2. Necesidades y expectativas del cliente	44
Figura n°. 3. Beneficios de implementar un sistema de gestión de calidad.	55
Figura n°. 4. Mejora continua del sistema de gestión de la calidad.....	60
Figura n°. 5. Resultados de la encuesta piloto	68
Figura n°. 6. Organigrama de Turismo Diez Ases S.A.....	74
Figura n°. 7. Matriz de Porter de Turismo Diez Ases S.A.	76
Figura n°. 8.Cadena de Valor de Turismo Diez Ases S.A.	77
Figura n°. 9. Mapa de Procesos de la Empresa Turismo Diez Ases S.A.....	78
Figura n°. 10. Pasos para la Estandarización en la empresa Turismo Diez Ases S.A.	85
Figura n°. 11. Proceso de Venta de Boletos Pre – Estandarizado	86
Figura n°. 12.Proceso de Envío de Encomienda Pre-Estandarizado	88
Figura n°. 13. Proceso de Embarque Pre-Estandarizado.....	89
Figura n°. 14. Nuevo proceso de venta de boleto de Turismo Diez Ases S.A.....	92
Figura n°. 15. Nuevo proceso de envío de encomienda de Turismo Diez Ases.....	93
Figura n°. 16. Nuevo proceso de embarque de Turismo Diez Ases S.A.	93
Figura n°. 17. Satisfacción acerca de la infraestructura del local (PRE)	96
Figura n°. 18. Satisfacción acerca del estado de unidades de transporte (PRE).....	97
Figura n°. 19. Servicio terminado en tiempo ofrecido (PRE)	97
Figura n°. 20. Satisfacción acerca de la atención ofrecida por parte del personal de Ventas (PRE).....	98

Figura n°. 21. Satisfacción acerca de la atención ofrecida por parte del conductor (PRE).....	98
Figura n°. 22. Satisfacción de expectativas del cliente acerca de la atención (PRE)	99
Figura n°. 23. Satisfacción acerca de la seguridad y rapidez de la atención (PRE)	99
Figura n°. 24. Adecuamiento de los servicios ofrecidos por la empresa respecto a las necesidades del cliente (PRE).....	100
Figura n°. 25. Satisfacción acerca de la cortesía ofrecida por parte del personal (PRE)	100
Figura n°. 26. Satisfacción de la atención de inquietudes del cliente (PRE)	101
Figura n°. 27. Problema con la empresa en la última semana (PRE)	101
Figura n°. 28. Problemas solucionados por la empresa (PRE).....	102
Figura n°. 29. Clientes que recomiendan la empresa (PRE)	102
Figura n°. 30. Clientes que volverían a la empresa (PRE).....	103
Figura n°. 31. Consolidación de resultados de la encuesta inicial en porcentajes.....	104
Figura n°. 32. Satisfacción acerca de la infraestructura del local (POST).....	105
Figura n°. 33. Satisfacción acerca del estado de unidades de transporte (POST)	105
Figura n°. 34. Servicio terminado en tiempo ofrecido (POST).....	106
Figura n°. 35. Satisfacción acerca de la atención ofrecida por parte del personal de ventas (POST)	106
Figura n°. 36. Satisfacción acerca de la atención ofrecida por parte del conductor (POST)	107
Figura n°. 37. Satisfacción de expectativas de los clientes acerca de la atención del personal (POST)	108
Figura n°. 38. Satisfacción acerca de la seguridad y rapidez de la atención (POST)	108
Figura n°. 39. Adecuamiento de los servicios que ofrece la empresa con respecto a las necesidades del cliente (POST)	109

Figura n°. 40. Satisfacción acerca de la cortesía ofrecida por parte del personal (POST)....	110
Figura n°. 41. Satisfacción de la atención inquietudes del cliente (POST).....	110
Figura n°. 42. Problemas con la empresa (POST)	111
Figura n°. 43. Problemas solucionados por la empresa (POST)	111
Figura n°. 44. Clientes que recomiendan la empresa (POST).....	112
Figura n°. 45. Clientes que volverían a la empresa (POST).....	112
Figura n°. 46. Consolidación de resultados de la encuesta final en porcentaje	113
Figura n°. 47. Satisfacción acerca de la atención ofrecida por parte del personal de ventas	114
Figura n°. 48. Satisfacción acerca de la atención ofrecida por parte del conductor	115
Figura n°. 49. Satisfacción acerca de la cortesía ofrecida por parte del personal.....	115
Figura n°. 50. Satisfacción acerca de la cortesía ofrecida por parte del personal.....	116
Figura n°. 51. Problemas presentados en la empresa en la última semana	117
Figura n°. 52. Costos del Proyecto.....	119
Figura n°. 53. Flujo neto de efectivo.....	122
Figura n°. 54. Indicadores financieros del Proyecto	123

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1. Cálculo de Muestra	69
Ecuación 2. Valor Presente Neto (VAN)	124
Ecuación 3. Costo - Beneficio	125
Ecuación 4. Valor Presente.....	125

RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo determinar la influencia de la estandarización de los procesos en la percepción del cliente de la empresa Diez Ases SA.

Para ello, se analizó la realidad problemática de la empresa, determinando que los principales problemas fueron la desorganización y el empirismo con el que se llevan a cabo los procesos de servicio al cliente. Se identificaron los procesos clave a estandarizar, siendo estos la venta de boletos, el embarque y el envío de encomiendas; los cuales se diseñaron, documentaron, registraron para luego estandarizarlos.

La percepción del cliente se midió mediante encuestas tomadas antes y después de la estandarización, estas arrojaron un aumento de la satisfacción del cliente en las dimensiones de capacidad de respuesta de 41.9% (vendedoras) y 25.7% (conductor) mientras que por empatía un 54.7 %, así como una disminución de problemas del cliente con la empresa de 52.9%. También se evaluó el proyecto económicamente, obteniendo un VAN de S/ 34,954.90 un TIR de 39.99% y un B/C de 1.23. Lo que concluyó que el proyecto fue rentable, y se afirma la hipótesis planteada, logrando una influencia positiva de la estandarización de los procesos de servicio en la percepción del cliente.

Palabras Claves: *Estandarización de procesos, percepción del cliente, calidad, proceso de servicio, satisfacción del cliente.*

ABSTRACT

The objective of this thesis is to determine the influence of the processes standardization of the company Diez Ases S.A. in the perception of the client.

For this, the problematic reality of the company was analyzed, being the main problems the disorganization and the empiricism with which the customer service processes are carried out.

The key processes to be standardized were identified, such as the sale of tickets, boarding and shipment of parcels. Which were designed, documented, registered and then standardized.

The client's perception was measured by surveys taken before and after standardization, which showed an increase in customer satisfaction in the dimensions of response capacity 41.9% (saleswoman) and 25.7% (driver), while for empathy 54.7%, as well as a decrease of the customer's problems with the Company of 52.9%. The project was also evaluated economically, obtaining a NPV of 34,954.90, an IRR of 39.99% and a CBA of 1.23. Which shows that the project is profitable, and affirms the proposed hypothesis, achieving a positive influence of the standardization of service processes in customer perception.

Key words: *Standardization of processes, customer perception, quality, service process, customer satisfaction.*

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

1.1.1. Realidad problemática

En la actualidad en toda empresa es importante la estandarización de procesos debido a que se lleva un mejor orden y secuencia en cada uno de ellos unificando sus procedimientos para poder generar un servicio de calidad homogéneo. Es fundamental igualar la calidad en la experiencia que vive cada cliente con los productos que adquiere de una empresa. Cuando se logra la estandarización y documentación de los procesos, se construye un marco de referencia común que permite alinear la operación con los objetivos de la organización. Al mismo tiempo, se puede medir la eficiencia de los procesos de negocio, e identificar los principales factores que influyen en la experiencia del cliente y el logro de los resultados deseados.

En el ámbito internacional, en su informe académico de Gonzales Arroyave, C. (2012) sobre “La estandarización y mejora de los procesos productivos en la empresa estampados Color Way SAS.” observó las diferentes partes del proceso, tanto el comportamiento del flujo de material como el trabajo realizado por los operarios, al igual que el espacio requerido por cada área, con el fin de detectar factores que inciden en la producción, en la distribución de planta y determinar si el método y el tiempo de trabajo es el adecuado, logrando de esta forma la estandarización y mejoramiento en la parte de estampación y sublimación así garantizar la plena satisfacción de los requerimientos del cliente y la calidad del producto, donde se corrobora que es necesario la estandarización de los procesos para que así tenga una mejor distribución y genere la satisfacción de los clientes.

Mientras en lo nacional, según Pérez Ríos, C.(2014) acerca de “La calidad servicio al cliente del atención al cliente y su influencia en los resultados económicos y financieros de la empresa restaurante Campestre SAC - Chiclayo periodo enero a septiembre 2011 y 2012” donde identifica por dimensiones e inciden directamente en la percepción del cliente para identificar la calidad del servicio brindado, tenemos como primer punto la fiabilidad, donde la empresa se compromete a otorgar los servicios prometidos al gestionar los problemas de los clientes ofreciendo los servicios correctos y en el tiempo propuesto; otra dimensión es la capacidad de respuesta ofreciendo una atención rápida a los clientes, ayudarlos en lo que requieran y encontrarse siempre listos para afrontar las peticiones de los mismos. Este trabajo contribuye de manera que si se cumple con las dimensiones de la percepción del cliente la cual ayuda en el análisis del tipo y calidad de servicio que se está brindando; posteriormente se pueda realizar su estandarización de sus procesos para que ayude a generar mejores resultados económicos y financieros sobre todo buscando la satisfacción del cliente.

Por último en el sector local, el trabajo de Ynfantes Haro (2017) sobre un Modelo de estandarización de los procesos operativos y su influencia en la satisfacción del cliente de la comercializadora Eléctricos Fexcel S.A.C., en la ciudad Trujillo - Perú, tuvo como objetivo determinar la influencia del modelo de estandarización de los procesos operativos en la satisfacción del cliente el cual causo un impacto positivamente, logrando que un 97% de ellos quedaran satisfechos con el servicio brindado por dicha empresa, además de un aumento en las ventas de 1.10%. La mencionada empresa a pesar de tener una gran trayectoria y de una rentabilidad favorable, dentro de sus

procesos operativos había presencia de disconformidad que se relacionaban con la atención al cliente, presenciando problema y cuellos de botellas, debido a errores en la toma de pedido o demoras en la atención al cliente causando la insatisfacción de los mismos. Esta tesis contribuye a reforzar la idea que se tiene, que al estandarizar los procesos y mejorándolos, la atención del cliente aumentara debido a que se percibirá un distinto hasta mejor servicio, mucho más ordenado y diferenciado.

Por otro lado, el transporte aumenta a escala mundial a medida que crecen las economías. El transporte es una fuerza motriz fundamental del desarrollo económico y social; genera oportunidades para los pobres y habilita a las economías a ser más competitivas. La infraestructura de transporte sirve de nexo entre las personas y el empleo, la educación y los servicios de salud. También posibilita el suministro de bienes y servicios en todo el mundo, y facilita la interacción entre las personas y la generación de conocimientos y soluciones que propician el crecimiento a largo plazo.

En las ciudades emergentes de tamaño mediano —donde vivirá la mayoría de los nuevos residentes urbanos— los urbanistas tienen la oportunidad de diseñar sistemas de transporte sostenibles e inclusivos desde un principio, pasando por alto las modalidades más contaminantes y costosas. En las ciudades más grandes o antiguas, la tecnología y la inteligencia de datos están ayudando a elaborar mapas de las modalidades y necesidades de viaje, interactuando con los ciudadanos y mejorando la calidad y la eficiencia de las soluciones de transporte. (Banco Mundial, 2017).

A nivel nacional, la infraestructura de transporte terrestre es uno de los soportes necesario para una economía en desarrollo como el Perú y la calidad de ésta repercute en la competitividad del país. A pesar de que, en los últimos años se han incrementado

significativamente las inversiones en infraestructura vial, todavía se requiere de un esfuerzo sostenido para continuar con su mejoramiento.

Según el INEI, en el año 2016, el crecimiento de 3,9% del PBI se sustentó en la evolución favorable de la extracción de petróleo, gas y minerales (16,3%), telecomunicaciones y otros servicios de información (8,1%), electricidad, gas y agua (7,3%), servicios financieros, seguros y pensiones (5,4%), administración pública y defensa (4,6%), otros servicios (4,1%), transporte, almacenamiento, correo y mensajería (3,4%), alojamiento y restaurantes (2,6%), servicios prestados a empresas (2,2%), agricultura, ganadería, caza y silvicultura y comercio (1,8% en cada caso). Se registra una disminución en las actividades pesca y acuicultura (-10,1%), construcción (-3,1%) y manufactura (-1,6%).

Actividad	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Economía Total (PBI)	8,5	9,1	1,1	8,3	6,3	6,1	5,9	2,4	3,3	3,9
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	3,3	8,0	0,9	4,2	4,0	6,3	1,1	1,3	3,0	1,8
Pesca y acuicultura	9,3	3,0	-4,7	-27,8	61,7	-36,2	23,0	-28,7	15,9	-10,1
Extracción de petróleo, gas y minerales	4,2	8,1	0,6	1,4	0,3	1,8	5,1	-1,6	9,5	16,3
Manufactura	10,6	8,5	-6,5	10,1	8,3	1,3	5,2	-1,1	-1,7	-1,6
Electricidad, gas y agua	9,2	8,0	1,0	8,7	8,2	5,9	3,4	5,2	6,0	7,3
Construcción	16,6	16,9	6,5	17,0	3,6	15,9	9,4	1,8	-5,8	-3,1
Comercio	10,3	10,7	-0,8	11,9	8,6	8,5	4,9	1,9	4,0	1,8
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	10,2	9,0	-0,9	13,2	11,4	7,0	6,6	2,2	2,7	3,4
Alojamiento y restaurantes	9,1	10,3	0,6	7,4	11,1	10,8	6,8	5,2	3,0	2,6
Telecomunicaciones y otros servicios de información	31,7	17,1	8,1	10,1	11,5	12,2	8,7	8,6	9,3	8,1
Servicios financieros, seguros y pensiones	12,8	6,4	8,1	10,0	10,8	9,6	9,7	12,8	9,7	5,4
Servicios prestados a empresas	15,0	12,3	2,5	11,6	9,3	7,2	7,3	4,6	4,6	2,2
Administración pública y defensa	1,8	7,7	18,2	8,1	4,3	8,1	3,9	5,3	3,9	4,6
Otros servicios	5,0	4,0	2,8	3,6	4,0	4,6	4,5	4,1	4,5	4,1
Total Industrias (VAB)	8,6	8,7	1,2	7,7	6,5	5,8	5,6	2,3	3,5	4,0
DM-Otros Impuestos a los Productos	7,5	13,5	0,3	14,9	4,8	9,5	7,9	2,8	0,4	2,4

Figura n°. 1 Producto Bruto Interno según actividad económica (2007-2016) en el Perú.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. (*Variación porcentual del índice de volumen físico)

En la figura anterior se puede apreciar acerca de cómo el PBI en la actividad económica del sector transporte ha ido variando primero fue disminuyendo y luego poco a poco nuevamente fue creciendo su variación positivamente.

El valor agregado bruto de la actividad transporte, almacenamiento, correo y mensajería creció 3,4% respecto al año anterior, destacando el incremento del subsector transporte en 3,5%, mientras que el subsector almacenamiento, correo y mensajería creció 2,3%. El incremento del subsector transporte se debió al comportamiento favorable del transporte por vía férrea donde destacó el transporte de carga y pasajeros.

En lo que respecta en el ámbito local según Vilca, Castillo, Linares y Domínguez (2012) plantearon que en el departamento de La Libertad localizado en la zona norte del país, tiene una superficie de 25,569 kilómetros cuadrados, correspondiendo 57% a la superficie de la sierra, ceja de selva 5% y costa 38%(Gobierno Regional de La Libertad, 2010); el departamento de La Libertad tiene hasta el año 2010 aproximadamente 4,653.11 kilómetros en estructuras viales, donde la mayor parte de tal se encuentra en las ciudades de las provincias de la costa como: Trujillo, Ascope, Virú, Pacasmayo, Chepén. Las provincias de la sierra tienen los caminos no asfaltados, en trocha, no afirmado o en proyecto, esto se debe principalmente a que la ejecución y mantenimiento de tales proyectos de infraestructura son más costosos debido a las condiciones geográficas y climatológicas.

La empresa Turismo Diez Ases se dedica al servicio de transporte de pasajeros y encomiendas, con destinos a Pacasmayo y Ciudad de Dios, la cual sigue funcionando hasta la actualidad en la Av. Nicolás de Piérola #1087 en la urbanización Santa Inés, quien ahora cuenta con más de 50 minivans buscando siempre el mejor servicio a sus clientes.

Todos los procesos dentro de la empresa Turismo Diez Ases S.A. se realizan de manera manual. La principal actividad de la empresa involucra atención al público, por lo que al no contar con funciones y procesos estandarizados, retrasa los mismos lo que se forma una incomodidad a sus clientes. A su vez, los documentos de venta y control de los pasajeros son hechos a mano lo que genera la mala percepción al cliente (insatisfacción); provocando una congestión de personas dentro del establecimiento y demora en la atención.

1.1.2. Justificación

El presente trabajo conceptualiza el valor teórico y la repercusión de la estandarización por procesos, para mejorar el nivel de la percepción de los clientes y reducir costos de proceso, riesgos, brechas, cuellos de botella y le da mejor una organización a las empresas.

El presente trabajo servirá a la empresa Turismo Diez Ases S.A. para conocer la importancia de estandarizar sus procesos claves y así mejorar su área de ventas con una mejor organización, ahorrando en costo y tiempo al momento de la venta de los boletos y traslado de encomiendas.

Uno de los principales problemas del sector empresarial peruano es la informalidad, como causa de esto se da la desorganización en las empresas informales el trabajo también servirá a dichas empresas del rubro de transportes como un manual para determinar mejor sus procesos y desempeñar mejor sus funciones.

Los ingenieros empresariales están directamente ligados a la gestión por procesos por eso escogió este tema, el cual servirá para descubrir la verdadera relación que tiene el éxito de las empresas con la estandarización de procesos permitiendo poner en

práctica distintos conocimientos adquiridos en el tiempo y de esta manera poder ir aplicándolos al campo de trabajo al momento de elaborar la tesis.

1.1.3. Limitaciones

En el desarrollo de la presente investigación se presentaron las siguientes limitaciones:

- Escasez de documentación acerca de la empresa como reseña histórica, misión, visión, procesos, registros históricos de ventas. Sin embargo se realizó la redacción de los mencionados en base a la entrevista y ayuda de la administradora de la empresa quien nos dio de manera verbal datos casi exactos y ayudo en la redacción.
- Falta de tiempo por parte de los colaboradores (conductores, llenadores) de la empresa debido a que no se le podía reunir a todos al mismo tiempo, ya que algunos se encontraban en otras ciudades. Con ayuda de la administradora se citó a todo el personal que interviene en el proceso; la señoritas de ventas así como también a lo llenadores participaron en su totalidad mientras que a los conductores no se pudo reunir a todos pero a pesar de no estar presentes conforme fueron llegando algunos se le fue explicando en grupos de dos o tres con la impresión de la diapositivas.
- A los colaboradores les cuesta tener que realizar o sobre todo respetar funciones establecidas para cumplir con los nuevos procedimientos. Al personal se le tuvo que ampliar y actualizar sobre el mundo actual porque ellos quieren realizar sus actividades según como ellos pensaban debido a que ellos

creían que se realizaba de la manera correcta, lo cual lo único que se ocasiona era un desorden y congestión al momento de la atención al cliente.

Sin embargo al presentar estas limitaciones no fueron obstáculos para no poder cumplir con los objetivos de la investigación, dado que se contó con el apoyo de la gerencia.

1.1.4. Antecedentes

En el trabajo de Álvarez, L. (2016) acerca de la *“Evaluación de la experiencia del usuario para la mejora de procesos de servicio: el caso de la admisión e inscripción a los posgrados del ITESO”*, trabajo para optar el grado de Maestría en Mercadotecnia Global en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores en Occidente en la ciudad Jalisco- México, tuvo como objetivos principales definir una metodología, evaluar la experiencia de servicio e identificar la brecha de calidad en los procesos de servicio de admisión e inscripción. Este trabajo consistió en un mapeo de los procesos de admisión e inscripción de los alumnos del ITESO, el cual servirá como herramienta para la mejor toma de decisiones y así poder hacer búsqueda de una mejor innovación en los procesos de servicios, además logró identificar la principal brecha de calidad para así poder redefinir su proceso principal de operación relacionando sus actividades y responsables asignados. Este proyecto se relaciona debido a que buscan el mejoramiento de la calidad del servicio en los procesos de atención al cliente (admisión e inscripción de los alumnos) a través de una evaluación donde se pudo obtener el nivel de satisfacción de alumnos gracias a SERVQUAL, que es una herramienta útil para la medición de la percepción del cliente acerca de la

calidad del servicio y así como también ayuda a cuantificar aspectos subjetivos; se pudo observar y analizar que el trabajo mencionado hace uso de esta herramienta donde el cuestionario es muy extenso considerándolo como una desventaja por lo que se tratará de efectuar solo una pregunta por dimensión para abreviar y ser un poco más precisos en dicho cuestionario; A pesar de ello se busca el mejoramiento de dichos procesos según las dificultades encontradas y el impacto negativo que estén afectando en sus principales procesos.

Según Reyes, S. (2014) en su trabajo de la *“Calidad del servicio para aumentar la satisfacción del cliente de la Asociación Share, sede Huehuetenango”* para obtener el grado de licenciado en administración en la Universidad Rafael Landívar en la ciudad de Quetzaltenango - Guatemala, tiene como objetivo verificar si la calidad del servicio aumenta la satisfacción del cliente en asociación SHARE, sede Huehuetenango. Este trabajo realizó una investigación con el fin de poder evaluar cómo se encontraba su calidad de servicio quien con ello llegó a verificar su nivel de satisfacción con todos los involucrados; tuvo como resultados la carencia de capacitación al personal, debido a que ellos son quien dan información acerca de los servicios y es incompleta, además de tener demoras en la gestión administrativa lo que genera la insatisfacción del cliente por lo que finalmente decidió implementar un programa para aumentar la satisfacción debido a la problemática y se pudo capacitar al personal recomendando fortalecer la calidad de servicio que estaban brindando. El trabajo de Reyes se relaciona con el presente trabajo en que su principal proceso es la calidad de servicio además de buscar siempre la satisfacción y agrado del cliente debido a que como empresa nos debemos

a ellos y son nuestro principal factor para poder seguir creciendo, innovando y fortaleciéndonos constantemente; es por ello que tener continuamente capacitaciones al personal es parte de la mejora continua de todas las empresas para poder mejorar en unos de los factores importantes de la misma como es la atención al cliente.

En su trabajo de Anaya, E. (2014) sobre los “*Factores determinantes de la perdurabilidad de las empresas MIPYMES comerciales en el municipio de SINCELEJO – SUCRE: Apreciaciones de los directivos*” para obtener el título de Magister en Administración en la Universidad Nacional de Colombia ,tiene como objetivo principal verificar los factores de perdurabilidad: identidad organizacional; la formalización soporte para las decisiones; eficiencia en procesos; consolidación; diferenciación; gestión integral y los factores que aportan a la eficiencia en las empresas comerciales en el municipio de Sincelejo – Sucre donde se concluyó que el proceso administrativo debe ser entendido como una herramienta fundamental y esencial en todo tipo de empresas; principalmente porque el mundo de hoy es inconsistente, debido que hay una serie de variaciones constantes, exigiendo que las empresas estén preparadas para afrontar estos cambios. Por ende, estar constantemente planeando, organizando, consolidando, dirigiendo y controlando permite que las empresas tengan un futuro administrativo exitoso, lo que puede conllevar a un porvenir estable en el mercado en el cual se desarrollan así como también poder cumplir con los factores de perdurabilidad. El presente trabajo se relaciona en que encuentra grandes dificultades en cuanto al desarrollo de estas funciones en su nivel administrativo; por ejemplo, la falta de interés en tener una administración exitosa y preocuparse únicamente por generar utilidades a corto plazo.

Así mismo, la mala distribución de las funciones del personal, la falta de planes a determinado futuro, la falta de interés de los empleados por ejecutar sus tareas con eficiencia, la falta de un control de planes y objetivos, y más aún importante la falta de innovación constantemente en sus actividades.

El estudio de Rodríguez, J. (2013) acerca de la *“Propuesta de caracterización de la cadena de abastecimiento, incluyendo la estandarización de procesos y análisis de nuevos puntos de servicios para la empresa Milkshaking S.A.S”* para obtener el grado de Ingeniero Industrial en la Pontificia Universidad Javeriana en la ciudad de Bogotá-Colombia, tiene como objetivo desarrollar una propuesta de caracterización de la cadena de abastecimiento en donde se pueda incluir la estandarización de procesos y de servicio al cliente junto con un análisis de nuevos puntos de servicio. Este estudio se enfoca en el diagnóstico de la empresa donde lograron identificar los principales problemas que presentaba y cuáles eran las causas de ellos en los siguientes puntos: el diseño de procesos, en la cadena de abastecimientos y en la atención al cliente, por lo que plantearon como solución el diseño y la estandarización de nuevos procesos por consiguiente la formulación de manuales de procedimientos de atención y servicio al cliente. Además pudieron comprobar en sus análisis financieros que con la implementación de estas nuevas sugerencias recuperarían en 9 meses su inversión. Este trabajo se relaciona debido a que también se observaron y analizaron los principales problemas quienes eran similares con la empresa Diez Ases por lo se decidió plantear el desarrollo de una propuesta de caracterización de cadena de suministro en donde se apoye con una estandarización de procesos y de servicio al

cliente, registrando y documentando dichos procesos mejorados por ende así aumentar la calidad de servicio para poder impactar en el aumento de la utilidad de las empresas.

Cordero, A. (2017) explica en su trabajo de *“La calidad de servicio y su relación con la satisfacción del cliente en Kentucky Friend Chicken – Mall Santa Anita”* para obtener el título de licenciado en Administración en la Universidad Cesar Vallejo en la ciudad de Lima tuvo como objetivo determinar la relación entre las variables calidad de servicio y la satisfacción del cliente en Kentucky Friend Chicken – Mall Santa Anita, en el cual se comprueba mediante el coeficiente de correlación de Spearman que existe una relación directa entre la calidad de servicio que se brinda y la percepción del cliente con respaldo a que el $r_{\text{Rho}} = 0,720$, $0,653$, $0,652$ y un valor de significancia de 0.000 siendo este menor al $0,005$, por lo que nuevamente se concluye mencionada relación. La relación con el presente trabajo es debido a que también se discutió a inicios sobre la relación entre las variables de calidad de servicio y percepción del cliente concluyendo que al mejorar la calidad del servicio mediante la estandarización de procesos, capacitaciones al personal, disminución rotativa de personal, atención exclusiva se logra mejorar la percepción del cliente.

Por su parte Vásquez, J. (2017) sobre la *“Percepción de la calidad de servicio en los restaurantes de los hoteles de cuatro estrellas en Miraflores”* trabajo para obtener el título de licenciado en Administración Hotelera teniendo como objetivo determinar la percepción sobre la calidad de servicio en los restaurantes ubicados dentro de los hoteles de cuatro estrellas de Miraflores. Vásquez recopiló información de expertos

en atención al cliente (jefes de áreas de hoteles como Casa Andina y Marriot de Miraflores) como también aplico el modelo de SERVQUAL para poder medir la variabilidad de la calidad donde analizo que se debe capacitar y entrenar a los empleados arduamente en temas de calidad de servicio implementando estándares para hacer el proceso más eficiente; concluyendo que la calidad del servicio ayuda a las empresas a tener un buen posicionamiento en el mercado a través de la diferenciación de su servicio y poder atraer cada vez a más clientes. Se relaciona con el presente trabajo debido a que es muy importante la calidad del servicio ya que depende de ese factor para poder seguir creciendo y ser una de las empresas más prestigiosas o reconocidas, adicionalmente tratando de tener una diferenciación entre los demás, teniendo en cuenta que siempre se debe estar capacitando al personal acerca de estos temas para poder brindar un mejor servicio.

En el trabajo de Arabus, Y. (2017) sobre la *“Estandarización de procesos para mejorar la calidad del servicio del área de suscripción SOAT de la compañía de seguros BNP PARIBAS CARDIF S.A. en San Isidro”* para obtener el título de Ingeniero Industrial en la Universidad Cesar Vallejo teniendo como objetivo determinar como la estandarización de los procesos mejora la calidad del servicio del área de su suscripción SOAT en la compañía BNP PARIBAD CARDIF S.A. El trabajo mencionado demostró que la estandarización de procesos mejora la calidad del servicio y la satisfacción del cliente comprobando que después de haber estandarizado los procesos hubo una disminución en los tiempos de atención y en el número de reclamos así como también un aumento de un 9.91% en lo que respecta a la calidad de

servicio; por otro lado dentro de la implementación de la estandarización documento los cuatro nuevos procesos y posterior a ello se realizó la capacitación correspondiente a las personas(trabajadores) involucrado en dichos procedimientos. Le relación del trabajo de Arabus con el presente trabajo es que ambos buscan mejorar la percepción del cliente mediante la estandarización de los procesos para así buscar un mejor servicio.

Para el trabajo de Alcántara, G. (2017) sobre el *“Análisis y mejora de procesos en una empresa de automatización industrial y electrificación aplicando la metodología DMAIC”* para obtener el título de Ingeniero Industrial de la Pontificia Universidad Católica del Perú teniendo como objetivo reducir la variabilidad en el proceso de desarrollo de ingeniería dentro de una empresa de electrificación y automatización industrial aplicando la metodología DMAIC, como inicio realizo un diagnóstico de acuerdo a los objetivos estratégicos de la empresa donde determinó que el macroproceso de gestión de la realización del producto era crítico en la cual seleccionaron al proceso de ingeniería como el objeto de estudio además analizaron los indicadores del proceso como también las causas para poder tomar mejores soluciones, aplican la metodología DMAIC en la cual finalmente en la etapa de mejorar se diseñan los nuevos procesos como propuestas de mejora, llegando a estandarizar el proceso de ingeniería y aplicando un plan de capacitación. Se relaciona con el presente trabajo en que primero se realiza un análisis de la situación de los macroprocesos de la empresa para poder identificar su procesos principal o el cual este pasando la situación más crítica logrando optimizar los tiempos y estandarizando

los procesos, finalmente realizar una capacitación de los procesos mejorados recordando siempre hacer seguimiento de los mismos debido a los constantes cambios y situaciones de mejora.

Según Liza y Siancas (2016) acerca de la *“Calidad de servicio y satisfacción del clientes en una entidad bancaria de Trujillo”* para optar el grado de maestro en Administración de Empresa en la Universidad Privada del Norte, teniendo como propósito determinar el impacto que tiene la calidad del servicio en la satisfacción del cliente en una entidad bancaria, por lo que se logró comprobar que de manera positiva impacta la calidad de servicio en la satisfacción del cliente observándose que existe una brecha entre lo percibido(15.44) y lo esperado(19.68), a través de una herramienta utilizada, modelo SERVQUAL. La entidad ha presenciado en sus últimos años reclamos por parte del cliente externo respecto a la calidad de servicio debido a que no realiza la labor de medición, pues a la fecha esta entidad aún no cuenta con instrumentos para ello ni tampoco a un personal calificado para la comprensión sobre la satisfacción del clientes externo y la calidad de servicio. El trabajo mencionado se relaciona en que hacen uso del mismo modelo llamado Servqual así como también identificaron que entre las dimensiones de calidad existentes unas son más sobresalientes que otras, como siendo una la más importante los elementos tangibles, debido a que los clientes en la actualidad se basan y se preocupan más al momento de evaluar por lo percibido que por lo esperado.

Según Joaquín, V. (2016) en su trabajo sobre *“La calidad del servicio y su influencia en la satisfacción de los clientes de la caja municipal de ahorros y créditos de Trujillo*

S.A, Agencia Real Plaza Trujillo – 2015” para optar su Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Nacional de Trujillo donde realizó una encuesta a 375 personas donde se concluyó que la calidad del servicio influye positivamente en la satisfacción del cliente, por la confiabilidad y el buen trato en todas sus áreas, como ya se sabe cuál factor mínimo influye para que el cliente se sienta satisfecho por eso se pide que contar con un personal que esté capacitado para trabajar bajo presión, hábil, capaz de resolver cualquier inquietud, teniendo una buena elección de solución a los problemas. Este antecedente se relaciona con la atención al cliente debido a que afirma que mientras mejor esté capacitado el personal este brindara una mejor atención al cliente y este aumentara su satisfacción.

Según Guzmán y Polo (2013) en su trabajo de *“Propuesta de mejora de estandarización en el proceso de calidad de servicio para el incremento de la productividad de la empresa corporación comercial Jerusalén S.A.C.”*, para obtener el título de Ingeniero Industrial en la Universidad Privada del Norte en Trujillo, basada en la estandarización de sus procesos con más presencia de dificultades en la empresa en las que identificaron y analizaron la falta de estandarización de procesos de mantenimiento, la falta de estandarización de procesos de supervisión, el insuficiente personal técnico y la falta de capacitación. Por lo que se procedió a la estandarización de procesos en mantenimiento y supervisión en el área de Calidad de Servicio debido a que se encontraba sujeta a penalidades la cuales afectaban su productividad es por ello que también se hizo reclutamiento a personal técnico y se dio la capacitación necesaria para dichos procesos; llegando al análisis que al momento de estandarizarlos

los mencionados procesos se incrementó en el indicador de productividad en un 28% y un TIR de 37.85%.

En el trabajo de Meregildo y Tenicela (2017) acerca de *los “Efectos de la estandarización de procesos operativos en la empresa EAFC MAQUISISTEMA S.A.”* para optar la Licenciatura en Administración en la Universidad Privada del Norte en Trujillo, teniendo como objetivo determinar los efectos de la estandarización de los procesos operativos en la empresa EAFC Maquisistema S.A. consiste en la realización de un diagnóstico , encontrando la variabilidad en los métodos y tiempos de realización de los procesos que no se encontraban alineados motivo por el cual no se llegaba al cumplimiento de la metas planteadas por la empresa, debido a esta situación es que se tuvo que proceder a tomar acciones necesarias, realizando la propuesta de la estandarización de los procesos operativos(captación de cliente, negociación, veta y post venta) obteniendo la reducción de los tiempos de manera significativa ya que la ejecución de los procesos de manera estandarizada ayuda en la eficacia y eficiencia de los equipos de trabajo y se ve reflejado en el incremento del nivel de ventas. Se relaciona con el presente trabajo en que al momento se selecciona al proceso principal con más presencia de problemas y así poder mejorarlo a través de la estandarización quien ayuda en la automatización de procesos excedente y la reducción de tiempo para así poder realizar procedimientos de manera estable y sin tiempos de demora buscando siempre la satisfacción del cliente para mejorar la calidad de servicio debido a que ellos nos debemos el crecimiento de nuestras ventas.

1.1.5. Bases Teóricas

a) Calidad de servicio

- **Servicio al Cliente**

Independientemente de que tamaño o tipo sea la empresa las actividades, servicios o sea cual sea la tarea que se desarrolla en ella, todos los miembros de la empresa están implicados en el servicio al cliente. Paz (2005) afirma que:

El servicio al cliente no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de la empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso. El servicio al cliente es algo que podemos mejorar si queremos hacerlo.

Todo aquello que apliquemos a un área de la empresa es aplicable a las demás, estén directa o indirectamente implicadas en el servicio al cliente.

Se puede tomar en cuenta esta definición de Servicio al Cliente “Todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes constituyen el servicio al cliente” (Paz, 2005, p.01)

Entre estas actividades podemos mencionar las siguientes:

- Las actividades necesarias para asegurar que el producto/servicio se entrega al cliente en el tiempo, unidades y presentación adecuados.
- Las relaciones interpersonales establecidas entre la empresa y el cliente.
- Los servicios de reparación, asistencia y mantenimiento postventa.
- El servicio de atención, información y reclamaciones de clientes

- La recepción de pedidos de la empresa.

Según Paz (2005) afirma que todas las actividades anteriores indican los dos tipos de grupo de actividades de las empresas que existen: primarias (técnicas) y secundarias (comunicativas).

Otras actividades típicas del servicio al cliente son: el tratamiento de las reclamaciones y el servicio postventa.

Por otra parte, hay una serie de actividades que forman parte del servicio al cliente, por tanto, son actividades secundarias y, además, constituyen áreas de actividad principal de la empresa o, dicho de otro modo, es difícil deslindar el porcentaje a asignar al servicio al cliente y al área de actividad principal de la empresa.

Entre ellas mencionamos la venta, la recepción de pedidos, la facturación, el embalaje, la presentación, los créditos, las condiciones de pago y los cobros.

Existen diferentes tipos de actividades que se realizan en la empresa donde se vinculan con el servicio al cliente es por ello que es difícil deslindar un porcentaje con las actividades de la empresa.

¿Cómo encaja el servicio al cliente en el mundo actual de la empresa, sometido a una gran presión derivada del elevado número de competidores que luchan entre sí para arrebatar un trozo del mercado?

Paz (2005) sostiene que por parte de la oferta, se registra una creciente cantidad de productos y servicios presentes en el mercado con características similares que

elevan el número de alternativas disponibles a la hora de la decisión de compra, disminuyendo la fidelidad del cliente.

Del lado de la demanda, existe un consumidor más informado y exigente, con un nivel de compra elevado, que conoce sus derechos y la manera de ejercerlos. Este consumidor es cada vez más reticente ante la saturación de mensajes publicitarios genéricos o mal dirigidos, lo que produce una necesidad de afinar en el trato humano para lograr la satisfacción del cliente.

Esta situación genera una coyuntura en la que las empresas deberán ser más competitivas en tres aspectos: en el servicio, en las relaciones y en el valor añadido.

Tabla 1. Aspectos competitivos para empresas

Servicio	Orientar la empresa al cliente como objetivo integral y prioritario dirigido a obtener su satisfacción y permanecer en el mercado.
Relaciones	Conseguir la fidelización de clientes.
Valor añadido	Nos diferenciará de nuestros competidores, generando una preferencia hacia nuestra empresa.

Fuente: Servicio al Cliente (1ra Edición)

El autor afirma que el servicio al cliente puede convertirse en una herramienta estratégica de marketing, para establecer un sistema de mejora continua en la empresa, así como también perder el menor número de clientes posible y minimizar los errores.

La satisfacción del cliente o falta de ella es la diferencia entre lo que espera recibir el cliente y lo que percibe que está recibiendo.

Tabla 2. Diferencias entre Percepción y Expectativa

Percepción	Expectativa
Es el proceso mental por el que se selecciona, organiza e interpreta la información a fin de darle significado. Es la visión de la realidad que una persona tiene, que variará en función de sus circunstancias.	Es aquello que una persona cree que puede o debe ocurrir, y está condicionada por referencias externas y las experiencias anteriores.

Fuente: Servicio al Cliente (1ra Edición)

La percepción global del cliente es la valoración que hace con respecto a nuestra empresa comprada con otras. Y los elementos que la componen son los elementos tangibles y los elementos intangibles.

Tabla 3. Elementos en la Percepción Global

LA PERCEPCIÓN GLOBAL	
Elementos tangibles	Elementos intangibles
Todo lo que se percibe a través de las instalaciones, medios técnicos, equipos, productos/servicios que oferta y medios humanos, es decir, el personal que atiende	Que se traducen en fiabilidad o confiabilidad, capacidad de la empresa para responder en las condiciones prometidas, prestigio de la marca, experiencia en el mercado, cultura y nivel de compromiso con el cliente, cartera de clientes que confían en la empresa, etc.

Fuente: Servicio al Cliente (1ra Edición)

- **Percepción**

Según Kotler, P. y Lane, K. (2006) una persona motivada está lista para actuar, pero sus actos concretos se verán influidos por sus percepciones de la situación. La percepción es el proceso por el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta las entradas de información para crear una imagen del mundo plena de su significado. La percepción no solo depende de estímulos físicos, sino también de la relación de los estímulos con el entorno y las circunstancias del individuo. La idea central es que las percepciones pueden variar considerablemente entre diversos individuos expuestos a una misma realidad. Una persona podría percibir a un vendedor que habla rápido como un vendedor agresivo y poco sincero, mientras que otra lo podría percibir como inteligente y servicial. Cada comprador puede responder de forma diferente ante un mismo vendedor.

En el marketing, las percepciones son más importantes que la realidad, puesto que son precisamente las percepciones las que influyen en el comportamiento final del consumidor. Las personas pueden tener percepciones diferentes de un mismo objeto como consecuencia de tres procesos perceptivos: la atención selectiva, la distorsión selectiva y la retención selectiva.

Los autores comentan que la percepción abarca más que solo estímulos físicos, también depende de la relación de los estímulos y de las circunstancias. Puede variar considerablemente entre un cliente u otro.

- **Atención selectiva**

Según Kotler, P. y Lane, K. (2006) Se ha calculado que, de media, cada persona está expuesta a más de 1500 anuncios o comunicaciones de marca al día. Como una persona no puede atender a todos estos anuncios, la mayoría de los estímulos son eliminados mediante un proceso denominado atención selectiva. La atención selectiva conlleva que los profesionales del marketing tienen que trabajar duro para atraer la atención de los consumidores. A continuación presentamos algunos hallazgos:

1. Las personas tienden a fijarse en los estímulos que están relacionados con sus necesidades actuales. Una persona motivada a comprar un computador se fijará en los anuncios de informática y probablemente no tanto en los de reproductores de DVD.
2. Las personas se fijan los aquellos estímulos que esperan recibir. Es más probable que en una tienda de informática uno se fije más en los computadores que en las radios, puesto que uno no espera que este tipo de establecimientos venda radios.
3. Las personas tienden a fijarse en los estímulos que presentan mayores diferencias respecto a la intensidad normal de los estímulos. Es más probable que uno se fije en un anuncio de un computador que ofrezca un descuento de cien euros que si ofreciese un descuento de cinco euros.

Los autores recomiendan a los profesionales del marketing que promuevan sus ofertas de forma inteligente para que estas pasen los filtros de atención selectiva de los consumidores. Estas pueden ser ofertas repentinas vía digital, telefónica o presencial.

- **Distorsión selectiva**

Para Kotler, P. y Lane, K. (2006) los estímulos que perciben los consumidores no siempre se perciben como a los emisores les gustaría que se percibiesen. La distorsión selectiva es la tendencia de las personas a interpretar la información de tal modo que encaje con sus ideas preconcebidas. Los consumidores suelen distorsionar la información para que sea consistente con sus creencias previas sobre productos y marcas.

Las pruebas de productos son una clara demostración de la fuerza que tienen las ideas preconcebidas de los consumidores acerca de las marcas. En las catas (a ciegas), un grupo de consumidores prueba un producto sin saber de qué marca es, mientras que otro lo prueba sabiendo exactamente a que marca corresponde. Siempre surgen diferencias de opinión entre los dos grupos, a pesar de que literalmente están probando el mismo producto.

Cuando los consumidores emiten diferentes opiniones sobre versiones con y sin marca de un mismo producto, lo hacen porque las creencias que ha ido adoptando por diversas razones (p.ej., experiencias anteriores, actividades de marketing de la marca, etc.) han alterado sus percepciones del producto. Encontramos ejemplos de estas diferencias con prácticamente cualquier producto. Por ejemplo, un estudio reveló que la preferencia de los consumidores por la Coca-Cola Light y por la Pepsi Light era prácticamente similar cuando las probaban a ciegas; sin embargo, al probar las versiones con marca, el 65% de los consumidores prefería Coca-Cola Light y solo el 23% de los consumidores prefería la Pepsi Light (el porcentaje restante no encontraba diferencia alguna).

Según Kotler, P. y Lane, K.(2006) a veces la distorsión selectiva juega a favor de los profesionales del marketing que trabajan con marcas fuertes, debido a que los consumidores tienden a distorsionar la información neutral o ambigua y transformarla en positiva en función de la marca utilizada

- **Retención selectiva**

“Las personas no son capaces de retener en la memoria toda la información a la que son expuestas, pero tienden a retener la información que confirman sus creencias y actitudes” dijeron Kotler, P. y Lane, K. (2006). Como consecuencia de la retención selectiva, es probable que un consumidor recuerde las ventajas de un producto que le gusta y olvide las de los productos de la competencia. La retención selectiva, de nuevo, constituye una ventaja para las marcas fuertes.

Por eso es que los expertos en marketing hacen uso de la repetición en el envío de mensajes a su público objetivo, cerciorándose de que los potenciales consumidores se den cuenta del mensaje

- **Percepción subliminar**

Para Kotler, P. y Lane, K.(2006), los mecanismos de percepción selectiva requieren un alto nivel de compromiso y consideración de los consumidores. Un asunto que ha fascinado a los estudiosos del marketing durante años es la percepción subliminar. Esto consiste en que los profesionales del marketing insertan mensajes subliminales encubiertos en anuncios o envases. Los consumidores no reciben el mensaje de forma consciente, pero este si afecta a su comportamiento de compra. Si bien es claro que el subconsciente afecta el modo en que los consumidores

procesan la información, no hay pruebas que apoyen la teoría de que los profesionales del marketing puedan controlar a los consumidores a ese nivel.

Se tendrían que tener más estudios acerca del tema de la percepción subliminal ya que podría ser una buena opción en el futuro de las empresas que se interesan en el neuromarketing. Invertiendo en esas áreas las empresas podrían elevar su costo-beneficio de comprobarse estas teorías.

- **Gestión de la calidad de los servicios**

La calidad de los servicios, de una empresa se pone a prueba en cada contacto con el consumidor. Si los dependientes de una tienda parecen aburridos, no pueden responder a preguntas sencillas o hablan entre sí mientras los clientes esperan, éstos se lo pensarán dos veces antes de volver a comprar a dicho establecimiento.

Los clientes se forman expectativas sobre el servicio a partir de muchas fuentes de información como por ejemplo, las experiencias previas, el boca-oreja y la publicidad. Por norma general, los clientes comparan el servicio percibido con el servicio esperado. Si el servicio percibido es inferior al servicio esperado, los consumidores se decepcionarán. Si el servicio percibido alcanza o supera sus expectativas de servicio, los consumidores volverán a contratar al proveedor. Las empresas de éxito añaden ventajas a sus ofertas no solo para satisfacer a sus clientes, sino para sorprenderlos y deleitarlos. Deleitar a los clientes es cuestión de superar sus expectativas. Kotler, P. y Lane, K. (2006)

Parasuraman, Zeithaml y Berry formularon un modelo de calidad de servicio que subraya los principales requisitos para entregar la calidad de servicio esperada. El modelo identifica cinco gaps o desajustes como consecuencia de una entrega no satisfactoria.

1. Desajuste entre las expectativas del consumidor y la percepción de la dirección: la dirección no siempre percibe correctamente lo que los consumidores desean. Los gestores de hospitales pueden pensar que los pacientes quieren comida de mejor calidad, pero quizás éstos se preocupen más por la amabilidad de las enfermeras.
2. Desajuste entre la percepción de la dirección y las especificaciones de calidad del servicio: la dirección podría percibir correctamente los deseos de los consumidores pero no establecer un nivel de calidad determinado para el servicio. Los gestores de hospitales podrían pedir a las enfermeras que prestasen un servicio rápido sin especificar el tiempo en minutos.
3. Desajuste entre las especificaciones de calidad del servicio y prestación del servicio: el personal podría haber recibido una mala formación, no ser capaz de cumplir con el nivel de calidad o simplemente no estar dispuesto a hacerlo; o quizás podrían existir especificaciones contradictorias, como por ejemplo el tiempo destinado a escuchar a los pacientes y el atenderles rápidamente.
4. Desajuste entre la prestación del servicio y las comunicaciones externas: las expectativas de los consumidores se ven influidas por las declaraciones realizadas por los representantes de la empresa y por su publicidad. Si el

folleto de un hospital muestra una habitación amplia y bonita, pero cuando llega el paciente resulta que la habitación es pequeña y está descuidada, las comunicaciones externas habrán distorsionado las expectativas de los consumidores.

5. Desajuste entre el servicio percibido y el servicio esperado: este desajuste tiene lugar siempre que el consumidor no percibe adecuadamente la calidad del servicio. El médico podría visitar a un paciente constantemente para demostrarle que se preocupa; sin embargo el paciente podría pensar interpretarlo como que algo va mal.

Basándose en el modelo anterior de calidad de servicio según Kotler, P. y Lane, K. (2006), estos mismos investigadores identificaron los cinco principales determinantes de la calidad del servicio, los cuales se enumeran a continuación por orden de mayor a menor importancia:

1. Fiabilidad: la capacidad de prestar el servicio prometido con consistencia y precisión.
2. Capacidad de respuesta: la voluntad de ayudar a los clientes y de prestarles el servicio con rapidez.
3. Competencia: el conocimiento y la cortesía de los empleados, y su capacidad de transmitir confianza.
4. Empatía: la demostración de interés y de atención individualizada a los clientes.
5. Aspectos tangibles: el aspecto de las instalaciones, del equipamiento, del personal y de los materiales de comunicación.

Esos cinco factores sirvieron de base para desarrollar la escala SERVQUAL que consta de 21 elementos. Los autores destacan la existencia de un intervalo donde las percepciones del cliente sobre alguna dimensión del servicio son satisfactorias, se sitúa entre el nivel de servicio mínimo que los consumidores aceptan y el que creen que se puede ofrecer.

Tabla 4. Atributos de SERVQUAL según sus dimensiones

Atributos SERVQUAL	
<p>Fiabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prestar el servicio según lo prometido ▪ Gestionar los problemas deservicio de los clientes con formalidad ▪ Prestar los servicios bien desde el primer momento ▪ Prestar los servicios en el momento ofrecido, sin retrasos ▪ No cometer errores <p>Capacidad de respuesta</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener informado al cliente sobre cuándo se prestará el servicio ▪ Atender rápidamente a los clientes ▪ Voluntad de ayudar a los clientes ▪ Disponibilidad para responder a las preguntas de los clientes <p>Competencia</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los empleados deben inspirar confianza a los clientes ▪ Los clientes deben sentirse seguros con cada transacción ▪ Los empleados deben ser corteses en todo momento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los empleados deben tener los conocimientos necesarios para responder a las preguntas de los clientes <p>Empatía</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prestar atención individual a cada cliente ▪ Los empleados deben preocuparse por los clientes ▪ Lo primero han de ser los intereses del cliente ▪ Los empleados deben entender las necesidades de los clientes ▪ Horario comercial conveniente <p>Aspectos tangibles</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipamiento moderno ▪ Instalaciones visualmente atractivas ▪ Empleados con una apariencia elegante y profesional ▪ Los materiales asociados con el servicio deben ser atractivos

Fuente: Dirección de marketing, 12^o edición

- **Creación de clientes satisfechos**

Según Evans (2015) la figura n°2 ofrece un panorama de los procesos en el que las necesidades y expectativas de los clientes se traducen en percepciones durante los procesos de diseño, producción y entrega. Las verdaderas necesidades y expectativa del cliente se conocen como calidad esperada. Este tipo de calidad es la que el cliente supone que recibirá del producto. El productor identifica estas necesidades y expectativas y las traduce en especificaciones para los productos y servicios. La calidad real es el resultado del proceso de producción y la que se entrega al cliente. Sin embargo, la calidad real puede ser muy diferente a la calidad esperada si se pierde la información o se interpreta de manera equivocada de un paso a otro en la figura n° 2 por ejemplo, los esfuerzos ineficaces de investigación de mercado podrían evaluar en forma incorrecta las verdaderas necesidades y expectativas de los clientes. Los diseñadores de productos y servicios podrían desarrollar especificaciones que reflejen de manera equivocada estas necesidades. Las operaciones de fabricación o el personal que tiene contacto con los clientes podrían no producir de acuerdo con las especificaciones.

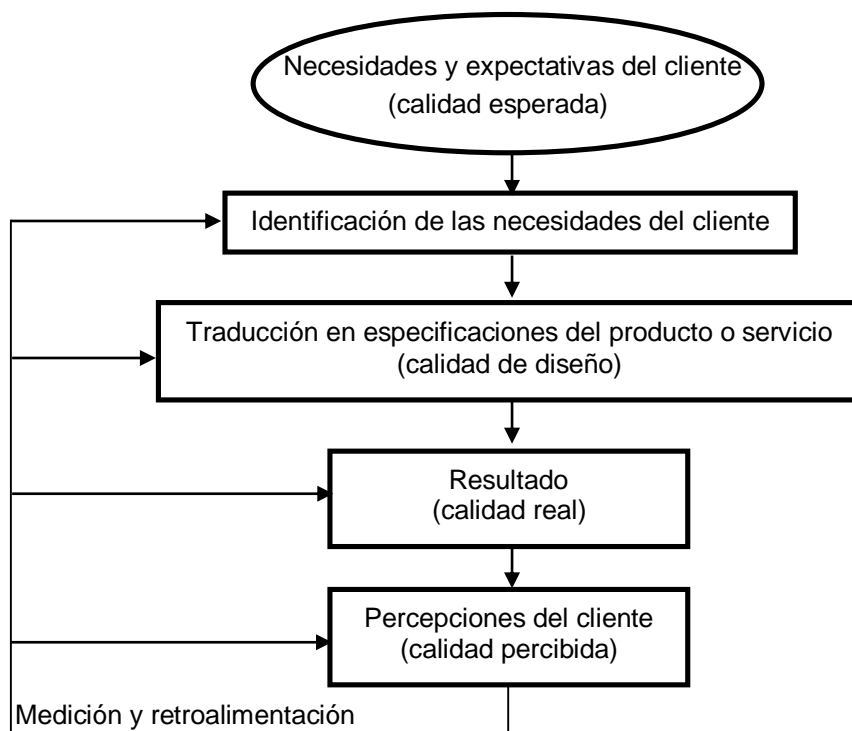


Figura n°. 2. Necesidades y expectativas del cliente

Fuente: Administración y control de la calidad 9na

Evans (2015) concluyó que los clientes evaluarán las percepciones de calidad y desarrollo (calidad percibida) comparando sus expectativas (calidad esperada) con lo que reciben (calidad real). Si la calidad esperada es más alta que la real, es posible que el cliente se sienta insatisfecho. Sin embargo, si la calidad real supera las expectativas, el cliente se sentirá satisfecho e incluso sorprendentemente encantado. Debido a que la calidad percibida impulsa el comportamiento del consumidor, los productores deben esforzarse por asegurar que la calidad real cumpla con la esperada. Una complicación proviene del cliente que ve y cree que la calidad del producto es muy diferente de la que realmente percibe (calidad real),

lo cual podría tomar forma mediante publicidad o experiencias negativas previas. Por tanto, las percepciones no siempre son exactas y pueden incluso cambiar con el tiempo; por ejemplo, cuando un cliente se da cuenta de que la calidad inicial de un automóvil es alta, pero a la larga comienza a experimentar problemas.

Para un mejor entendimiento de estas relaciones, hace falta un sistema de medición de satisfacción del cliente, para usar su feedback y así llevar una mejora continua. Dicho modelo da a entender que se debe tener mucho cuidado en asegurar que el diseño y la producción cubran las necesidades del cliente. Las empresas deben ver los procesos a través de los ojos del cliente para enfocar mejor sus esfuerzos

Cuando el enfoque principal de una organización se centra en aspectos como programas y costo de producción, productividad o volumen de producción, en lugar de la facilidad de uso del producto, la disponibilidad o el costo de tener el producto a largo plazo, es difícil crear una cultura enfocada en el cliente.

Evans (2015) obtuvo muchas causas de insatisfacción no se pueden atribuir a los defectos de producción o de servicio, así como tampoco a errores de empleados. Es posible que los clientes no utilicen el producto de manera correcta o que tengan expectativas poco razonables acerca de lo que este puede hacer; en ocasiones, la mercadotecnia hace promesas que no puede cumplir, o la publicidad es engañosa. Estos problemas sugieren que las empresas deben prestar mayor atención a las experiencias generales de los clientes que afectan las percepciones. Esta atención podría incluir un mejor

uso de los manuales y la información en los empaques de los productos, así como una publicad clara.

Para los servicios, según Lindsay Evans (2015) las investigaciones demuestran que cinco dimensiones clave de calidad de servicio contribuyen a las percepciones del cliente:

1. **Confiabilidad:** la capacidad de proveer lo que se prometió, con seguridad y exactitud. Como ejemplo están los representantes de servicios al cliente que responden en el tiempo prometido, seguir las indicaciones del cliente, proporcionar facturas y estados de cuenta sin errores y hacer reparaciones en forma correcta la primera vez.
2. **Seguridad:** el conocimiento de los empleados, así como su capacidad para transmitir confianza. Algunos ejemplos son poder responder preguntas, tener las habilidades para hacer el trabajo necesario, supervisarlas operaciones con tarjeta de crédito con el fin de evitar posibles fraudes y ser educado y amable al realizar operaciones con los clientes.
3. **Tangibles:** las instalaciones y equipo, así como la apariencia del personal. Los tangibles incluyen instalaciones atractivas, empleados vestidos de manera apropiada y formas bien diseñadas fáciles de leer e interpretar.
4. **Empatía:** grado de cuidado y de atención individual que se ofrece a los clientes. Algunos ejemplos podrían ser la disposición de programar las entregas a conveniencia del cliente, explicar el lenguaje técnico utilizando palabras que la persona conozca y llamar por su nombre a los clientes frecuentes.

5. Capacidad de respuesta: la disposición para ayudar a los clientes y prestarles un servicio oportuno. Como ejemplos se tiene actuar con rapidez para solucionar problemas, acreditar con prontitud la mercancía devuelta y reemplazar pronto los productos defectuosos.

Estas 5 dimensiones son las que se considerarán en la matriz de operacionalización del presente trabajo, debido a que son las que más se adecúan a la atención al cliente y servicios que ofrece la compañía en estudio.

b) Procesos

Existen una gran variedad de conceptos de procesos de distintas maneras, a continuación se le presente algunas de las definiciones más resaltantes:

Tabla 5. Conceptos de Procesos

Autores	Conceptos
Bravo (2008)	Es la forma de comprender la compleja interacción entre acciones y personas distantes en el tiempo y el espacio
Para Pérez (2010)	Es la secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.
Nueva Escuela Europea (2015)	Son un conjunto de actividades relacionadas entre sí o que interactúan, transformando elementos de entrada en elementos de salida.

Elaboración: Equipo de trabajo

En la tabla n° 5 indica algunos conceptos de procesos que se han ido formando a través del tiempo en donde se puede concluir que procesos son actividades secuenciadas (repetitivas) de una manera determinada y conectadas de una manera sistematizada, generando un valor para el cliente final.

- **Elementos de un proceso**

Para Pérez (2007) indica que todo proceso tiene tres elementos básicos:

- ✓ INPUT, (entrada principal) es un producto que provienen de un suministrador (externo o interno) para poder llevar a cabo el proceso; es la salida de otro proceso (precedente en la cadena de valor⁹ o de un proceso del proveedor o del cliente.
- ✓ EL PROCESO, secuencia de actividades propiamente dicha.
- ✓ OUTPUT, salida de un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un proceso del cliente.

- **Tipos de procesos**

Tabla 6. Definición de Tipos de Procesos

Proceso	Definición
Operativo	Transforma los recursos para obtener o proporcionar el servicio, de acuerdo con los requisitos del cliente, aportando un alto valor añadido a este.
Apoyo	Proporcionan las personas y los recursos físicos necesarios por el resto de procesos y de acuerdo con los requisitos de sus clientes internos
Gestión	Aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos y proporcionan la información necesaria para la toma de decisiones y para los planes de mejora.

Elaboración: Equipo de trabajo

La tabla n° 6 muestra las definiciones acerca de los tres tipos de procesos según Fernández (2006)

- **Gestión por procesos**

“ Consiste en reordenar flujos de trabajo de toda la organización, con el fin de dar una atención y respuesta única que va dirigida tanto a aumentar la satisfacción de los usuarios como facilitar las tareas a los recursos humanos y que requiere la implicación de todo el personal.” (Rojas, 2000, p.5)

“La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la

estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.” (Bravo, 2008, p.22)

“... basada en aplicar sistemas de gestión de calidad a la gestión de actividades que integran los mismos buscando su eficacia y eficiencia, identificando los responsables y desarrollando las correspondientes actuaciones de mejora en base a información relevante obtenida en el seguimiento y control de los mismos.” (Gonzales, 2005, p.71)

“La gestión por procesos consiste en concentrar la atención en el resultado de cada una de las transacciones o procesos que realiza la empresa, en vez de en las tareas o actividades.” (Fernández, 2003, p.37)

Se llega a concluir que ambos autores manifiestan que la gestión por procesos es un valor agregado para la empresa, a pesar de ello seleccionamos el concepto de Rojas debido a que su explicación es más explícita debido a que consiste en determinar que procesos necesitan ser mejorados y rediseñados de acuerdo a su prioridad para así poder iniciar y plasmar un plan de mejora por otro lado también siempre tiene presente a la personas que participan de cada proceso ya sea del personal como de los clientes buscando siempre la satisfacción de los mencionados.

- **Gestión del proceso**

Según Evans y Lindsay (2015) La gestión del proceso implica planear y administrar las actividades necesarias para lograr un nivel alto de desempeño en los procesos clave de la organización e identificar oportunidades para mejorar la calidad, el desempeño operativo y, a final de cuentas, la satisfacción del cliente.

Consiste en tres actividades principales diseño, control y mejora.

- ✓ Diseño: se enfoca en asegurar que los insumos del proceso, como materiales, tecnología, métodos de trabajo y una fuerza laboral capacitada, son adecuados; y que el proceso puede lograr sus requerimientos. La meta del diseño es desarrollar un proceso eficiente que satisfaga los requerimientos de los clientes tanto internos como externos y logre el nivel requerido de calidad y desempeño.
- ✓ Control: se centra en mantener la consistencia en los resultados al evaluar el desempeño y emprender una acción correctiva cuando sea necesario. Control es la actividad que asegura la conformidad con los requerimientos y permite emprender una acción correctiva cuando sea necesario para resolver problemas y mantener un desempeño estable.
- ✓ Mejora: se dirige a buscar de manera continua los niveles más altos de desempeño, como la variación reducida, las producciones más altas, menos defectos y errores, tiempos de ciclo más cortos, etc. La mejora continua se refiere tanto a los cambios incrementales, que son pequeños y graduales, y a los avances significativos, que son grandes y rápidos. La mejora continua es uno de los principios fundamentales de la calidad total. La mejora debe ser una tarea proactiva de la gerencia y verse como una oportunidad, no solo como una reacción ante los problemas y amenazas competitivas.

- **ISO 9001:2015**

Que es ISO 9001:20015

Según Cortés (2017), denominada como “Sistemas de gestión de la calidad, Requisitos (ISO 9001:2015)”, que especifica los requisitos que un sistema de gestión de la calidad debe cumplir en una organización para que esta pueda demostrar su habilidad para proporcionar los productos adecuados que satisfagan las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas.

Ventajas y beneficios de implementar ISO 9001

Como hemos visto, son muchas las empresas que han implementado y certificado un sistema de gestión de calidad según ISO 9001.

Para Cortés (2017) implementar una ISO 9001 supone un coste para las empresas. Al gasto que supone la auditoria de certificación más la contratación de las empresas de consultorías especializada – si se desea contar con ellas -, se debe sumar el tiempo y esfuerzo de toda la organización en su conjunto con el equipo directivo al frente de todo el proyecto.

Pero, ¿Cuáles son los beneficios? ¿Por qué invertir en implementar ISO 9001?

Gracias a la larga experiencia que existe ya con este estándar, existen múltiples estudios y análisis sobre los beneficios reales que aporta su implementación en una organización.

En estos tiempos se ha notado que muchas empresas han abandonado a mitad de certificación debido a que no se adaptan a los cambios o les cuesta mucho realizar todos los requerimientos y procesos solicitados, pero a pesar de ello las empresas proporcionan que el esfuerzo es lo que vale la pena.

Cortés (2017) indica algunos beneficios tanto directos como indirectos de la implementación de un sistema de gestión se muestran a continuación:

- ✓ **Mejora en la gestión y dirección de la organización:** la norma ISO 9001 exige la implicación total del equipo directivo en la implementación del sistema y su mejora continua, la revisión sistemática de los datos, el establecimiento de objetivos y la toma de acciones encaminadas a la consecución de los mismos; como consecuencia de la implementación, el equipo de dirección dispone de más datos sobre el funcionamiento de la organización – y datos más objetivos – lo que permite tomar mejores decisiones y llevar a cabo una mejor planificación y gestión de la empresa.
- ✓ **Aumento de la productividad:** la implementación del sistema supone una revisión profunda de todos los procesos y, en muchos casos, su rediseño. Cuellos de botella, procesos ineficientes, escasez de recursos, personal con insuficientes competencias para el trabajo que se les ha asignado... Estas y otras carencias salen a relucir en esta evaluación de procesos – la etapa preliminar del proceso de implementación – y permiten a la organización establecer medidas correctoras que redundan directamente en un aumento de la eficiencia de los procesos y por ende, una disminución del consumo de recursos y un aumento de la productividad.
- ✓ **Cientes satisfechos:** una de las claves del éxito de los sistemas de gestión es el enfoque a los clientes y grupos de interés de la compañía. Evaluar su grado de satisfacción, tratar de identificar sus expectativas, contar con su opinión en el desarrollo del producto o del servicio, gestionar adecuadamente

sus propuestas, ideas o quejas, todas estas acciones llevan directamente a un aumento de su grado de satisfacción para con la organización, lo que permite una mayor fidelización y simplifica el proceso de captar nuevos clientes.

- ✓ **Personal motivado:** la norma exige que el personal de la organización conozca sus funciones y responsabilidades dentro de la misma, así como que tenga las competencias necesarias para desempeñarlas eficazmente, lo que supone que la organización se preocupa de la formación continua y el reciclaje de su personal lo que unido a un entorno de trabajo mejor gestionado redundan muy favorablemente en el nivel de motivación del personal interno.
- ✓ **Mejora de la imagen:** una certificación ISO 9001 en sí misma es un distintivo de calidad y una excelente carta de presentación para la empresa. En muchos casos, es el billete para poder entrar a determinados mercados u optar a proyectos concretos en los que se exige esta certificación como primer paso a cumplir como proveedor de productos o de servicios.

Es cada vez más frecuente que las administraciones públicas incluyan en sus pliegos de condiciones cuando licitan una obra o un servicio que los solicitantes estén certificados en ISO 900, y en algunos sectores - como la construcción o el transporte – se ha convertido prácticamente en requisito imprescindible para mantener el mercado.

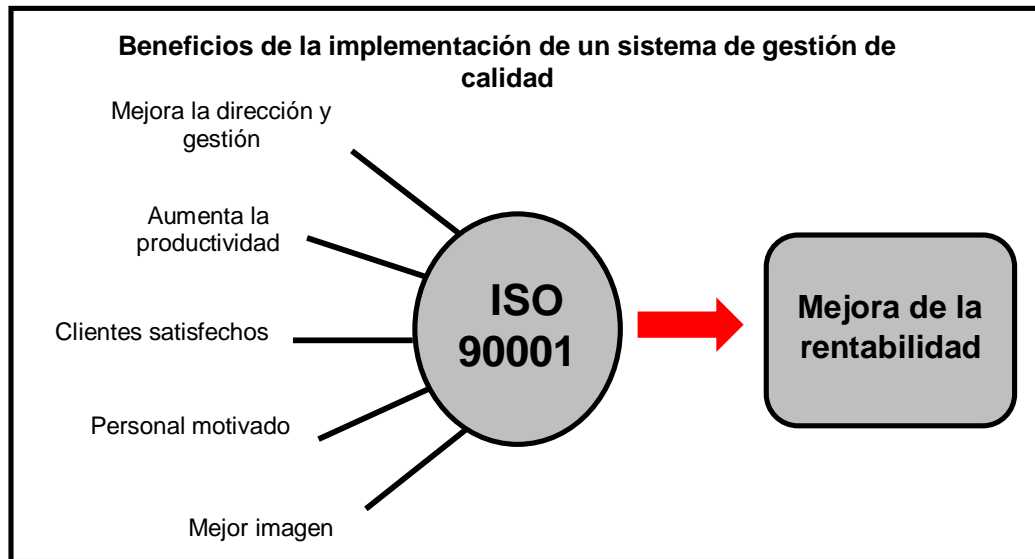


Figura n°. 3. Beneficios de implementar un sistema de gestión de calidad.

Elaboración: Equipo en trabajo

Principios de la gestión de calidad

La calidad aparece como principio de una empresa en el siglo XXI indica la Nueva Escuela Europea (2015) y se encuentra vinculado a aquella organización que busca consolidarse, crecer y desarrollar para tener éxito. Los principios de gestión de calidad son las grandes premisas que se utilizan para transmitir por la alta dirección de la organización. Existen ocho principios de gestión de la calidad los cuales son los siguientes:

Principio 1: Enfoque al cliente

Las empresas dependen de sus clientes, y por lo tanto deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer todos los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder a las expectativas de los empleados.

Principio 2: Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y orientación de la empresa. Deben crear y mantener un ambiente interno en el cual los empleados pueden llegar a involucrarse totalmente para conseguir los objetivos de la empresa.

Principio 3: Participación del personal

El personal es la esencia de la empresa y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean utilizadas para el beneficio de la empresa. La motivación del personal es clave para la empresa.

Principio 4: Enfoque basado en procesos

La familia de normas ISO 9000 para los Sistemas de Gestión de Calidad ha permitido introducir los principales cambios trascendentales en dichos sistemas. La mayor evidencia de esto es precisamente el hecho de que la familia de normas se sustenta en ocho principios de gestión de la calidad, no se encuentran recogidos en la versión anterior.

Los principios de gestión de la calidad se encuentran descritos en la norma ISO 9001. Constituyen una referencia básica necesaria para el entendimiento y la implementación adecuada de todos los requisitos de la norma ISO 90001 o las directrices de la norma ISO 9004.

Esto pone de relieve la importancia de considerar los principios de los pilares básicos a tener en cuenta si se quieren implementar sistemas o modelos de gestión que estén orientados a obtener buenos resultados

empresariales de forma eficaz y eficiente, en términos de satisfacción de los diferentes grupos de interés.

No es conveniente abordar la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad sin previamente haber analizado y entender estos principios.

Uno de los que implica mayores cambios respecto a la clásica configuración de los sistemas de aseguramiento de la calidad, es precisamente el principio de enfoque basado en procesos. Este principio sostiene que un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso.

Para comprender este principio, es necesario conocer que se entiende por proceso. Según la norma ISO 9001 un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Con esta definición, se puede deducir que el enfoque basado en procesos enfatiza como los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de forma más eficiente, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.

El enfoque a procesos conduce a una empresa hacia una serie de actuaciones tales como:

- Definir de forma sistemática las actividades que componen el proceso.
- Identificar la interrelación con otros procesos.

- Definir todas las responsabilidades en respecto al proceso.
- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficiencia del proceso.
- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficiencia del proceso.
- Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso.

Al poder ejercer un control continuo sobre los procesos individuales y sus vínculos dentro del sistema del proceso se pueden conocer los resultados que obtienen cada uno de los mismos y como contribuyen al logro de los objetivos generales de la empresa. A raíz del análisis de los resultados de los procesos, se permite, además, central y priorizar las oportunidades de mejora.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que se utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como “enfoque basado en procesos”.

Una de las ventajas del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de proceso, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

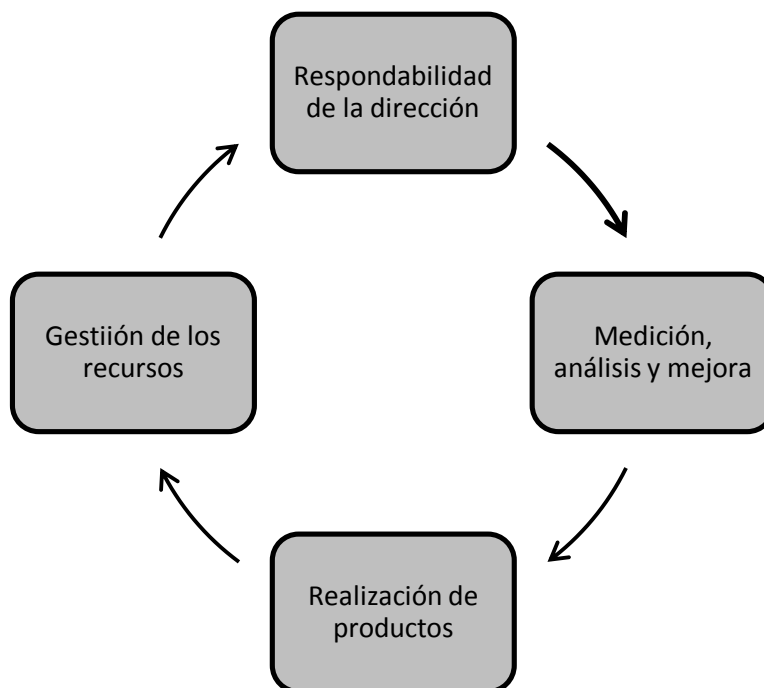


Figura n.º. 4. Mejora continua del sistema de gestión de la calidad

Elaboración: Equipo de trabajo

El principio de enfoque basado en procesos en el modelo EFQM

La importancia del enfoque basado en procesos se hace también evidente a través de los fundamentos del modelo EFQM de Excelencia Empresarial. De forma similar a como ocurre con la norma ISO 9001, el modelo EFQM reconoce que existen ciertos conceptos fundamentales que constituyen la base del mismo.

La relación de fundamentos de gestión que contempla este modelo no obedece a ningún orden en particular ni trata de ser exhaustiva, ya que los mismos pueden cambiar con el paso del tiempo a medida que se desarrollen y mejoren las organizaciones excelentes.

En todo caso, los fundamentos actualmente considerados en el modelo, son la base de la estructura de criterios del mismo así como del sistema de evaluación a través

de los criterios establecidos. Del análisis del cuadro de la página siguiente se aprecia la analogía con los principios de gestión de Calidad recogidos en ISO 9001. (Nueva Escuela Europea, 2015)

Conceptos fundamentales de la excelencia:

- . Orientación hacia los resultados
- . Orientación al cliente
- . Liderazgo y constancia en los objetivos
- . Gestión por procesos y hechos
- . Desarrollo e implicación de las personas
- . Aprendizaje, innovación y Mejora continua
- . Desarrollo de Alianzas
- . Responsabilidad Social

Cabe destacar el fundamento de gestión por procesos y hechos. Según el modelo, la gestión por procesos permite que las empresas actúen de forma mucho más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y se gestionan de forma sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejores planificadas se adoptan sobre la información que incluye las percepciones de todos los grupos de interés.

Principio 5: Enfoque de sistema para la gestión

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficiencia y eficacia de una empresa para conseguir sus objetivos.

Principio 6: Mejora continúa

La mejora continua del desempeño general de las empresas debe ser un objetivo permanentemente. La mejora continua de los procesos se consigue con el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), para mejorar

Principio 7: Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

Las decisiones se basan en el análisis de los datos y la información.

Lo que no se puede medir no puede ser controlado, y lo que se puede controlar es un caos.

Principio 8: Relación mutuamente beneficiosas con el proveedor

Una empresa y sus proveedores son interdependientes, y una relación beneficiosa para aumentar la capacidad de ambos para crear valor

- **Estandarización de procesos**

Según Tafolla (2000, p.1) la estandarización es el desarrollo sistemático, aplicación y actualización de patrones, medidas uniformes y especificaciones para materiales, productos o marcas. No es un proceso nuevo, ha existido desde hace mucho tiempo y se constituye un método excelente para controlar los costos de materiales de procesos.

Según Rodríguez (2005) los estándares de trabajo son la calidad de tiempo requerido para llevar a cabo un trabajo o parte de un trabajo. Cada empresa tiene sus estándares de trabajo, aunque pueden variar los que se determinan por medio de métodos informales y los que se determinan por profesionales.

Un estañar, tal como lo define la ISO “son acuerdos documentados que contienen especificaciones técnicas u otros criterios precisos para ser usados consistentemente como reglas, guías o definiciones de características para asegurar que los materiales, productos, procesos y servicios cumplan con su propósito”. Por lo tanto un estándar es un conjunto de normas y recomendaciones. Queda claro que los estándares deberán estar documentados, es decir escritos en papel con objeto que sean difundidos y captados de igual manera por las entidades o personas que lo vayan utilizar.

1.1.6. Definición de términos básicos

- Automatización de procesos: medio fundamental para mejorar el rendimiento y la eficacia de las funciones operacionales de una empresa industrial moderna.
- Cliente: Persona que habitualmente compra en un establecimiento o requiere sus servicios
- Consumidor: Que consume bienes y productos en una sociedad de mercado
- Core business: principal línea de negocio de la empresa sobre la que pivota toda ésta, realmente la que especifica a qué se dedica y la que supone la principal fuente de ingresos.
- Efectividad: es la unión de eficiencia y eficacia, es decir busca lograr un efecto deseado, en el menor tiempo posible y con la menor cantidad de recursos.
- Eficaz: persona que consigue los resultados esperados de forma satisfactoria independientemente de los recursos utilizados.
- Eficiencia: persona que lleva a cabo con el menor número de recursos posibles.

- Estandarización por procesos: herramienta que genera una ventaja competitiva para muchas organizaciones.
- Expectativas: Esperanza o posibilidad de conseguir una cosa, a la espera de algo sin actuar.
- Fidelización del consumidor: consiste en lograr que un cliente (un consumidor que ya ha adquirido nuestro producto o servicio) se convierta en un cliente fiel a nuestro producto, servicio o marca; es decir, se convierta en un cliente asiduo o frecuente.
- Fidelización: concepto de marketing que designa la lealtad de un cliente a una marca, producto o servicio concretos, que compra o a los que recurre de forma continua o periódica.
- Gastos de la empresa: consiste en los egresos de la empresa y se clasifican en gastos de fabricación, gastos de administración y gastos de venta
- Indicadores: Son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo.
- INEI: Institución Nacional de estadística
- Logística: conjunto de los medios y métodos que permiten llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio.
- Marketing: Conjunto de técnicas y estudios que tienen como objeto mejorar la comercialización de un producto
- Mejora del Personal: consiste en mejorar las relaciones entre las personas y la organización, y que de esta manera el empleado sea más eficaz y eficiente.

- Percepción del cliente respecto al servicio: consiste en la opinión acerca del cliente respecto al servicio esperando que cumpla todas sus necesidades para obtener una buena percepción ya que depende del cliente el futuro de la empresa.
- Procesos clave: es aquel que es fundamental para la propuesta de valor que plantea un determinado modelo de negocios. Es decir que si este proceso falla no se puede ofrecer la propuesta de valor tal cual se promete.
- PYME: Empresa pequeña o mediana en cuanto a volumen de ingresos, valor del patrimonio y número de trabajadores.
- Recordación de marca: posicionamiento, es el lugar que la marca ocupa en la mente del consumidor. y recordación, es la pregnancia o grado mnemotécnico que tenga la misma en el tiempo, sobre el consumidor.
- Reingeniería de procesos: revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas.
- Satisfacción del cliente: término que se utiliza con frecuencia en marketing. Es una medida de cómo los productos y servicios suministrados por una empresa cumplen o superan las expectativas del
- Servicio: actividad económica agrupada como terciaria, que consiste en la prestación de un bien intangible.
- Servicio añadido: la realización de un servicio adicional en el trabajo. Un envío de encomienda más de lo usual.
- Stakeholders: son todos los grupos que se pueden ver afectados por la decisión de una empresa.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera influye la estandarización de los procesos de servicio en la percepción del cliente en la empresa Diez Ases en Trujillo-2018?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la influencia de la estandarización de los procesos de la empresa Diez Ases S.A, en la percepción del cliente en Trujillo, 2018.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar la realidad problemática de la empresa.
- Identificar los procesos claves de la empresa.
- Diseñar los procesos de servicio de la empresa.
- Estandarizar los procesos en la empresa.
- Evaluar la variación en la percepción del cliente después de la estandarización.
- Evaluar económicamente la estandarización de procesos de servicios de la empresa.

1.4. Hipótesis

La estandarización de procesos de servicio influye positivamente en la percepción del cliente de la empresa Diez Ases S.A. – Trujillo-2018

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

2.1.1. De acuerdo al fin que persigue:

Investigación Aplicada, debido a que se hace la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos en provecho de los grupos que participan en esos procesos y en la sociedad en general, además del bagaje de nuevos conocimientos que enriquecen la disciplina.(Vargas, 2009)

2.1.2. De acuerdo al diseño de investigación

El presente trabajo es una investigación pre-experimental debido a que se aplica una prueba previa al estímulo, en este caso el estímulo es la estandarización, luego se le administra el tratamiento, finalmente se aplica una prueba posterior al estímulo. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.136)

2.2.Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

2.2.1. Población

La población está conformada por:

- 1 Gerente
- 49 trabajadores de la empresa
- Clientes que utilizan el servicio de transporte de la empresa Diez Ases S.A.
- Los procesos de la empresa Diez Ases S.A.

2.2.2. Muestra

Para hallar la muestra se realizó una encuesta piloto a 50 clientes de la empresa Diez Ases S.A., la cual mostró los siguientes resultados:

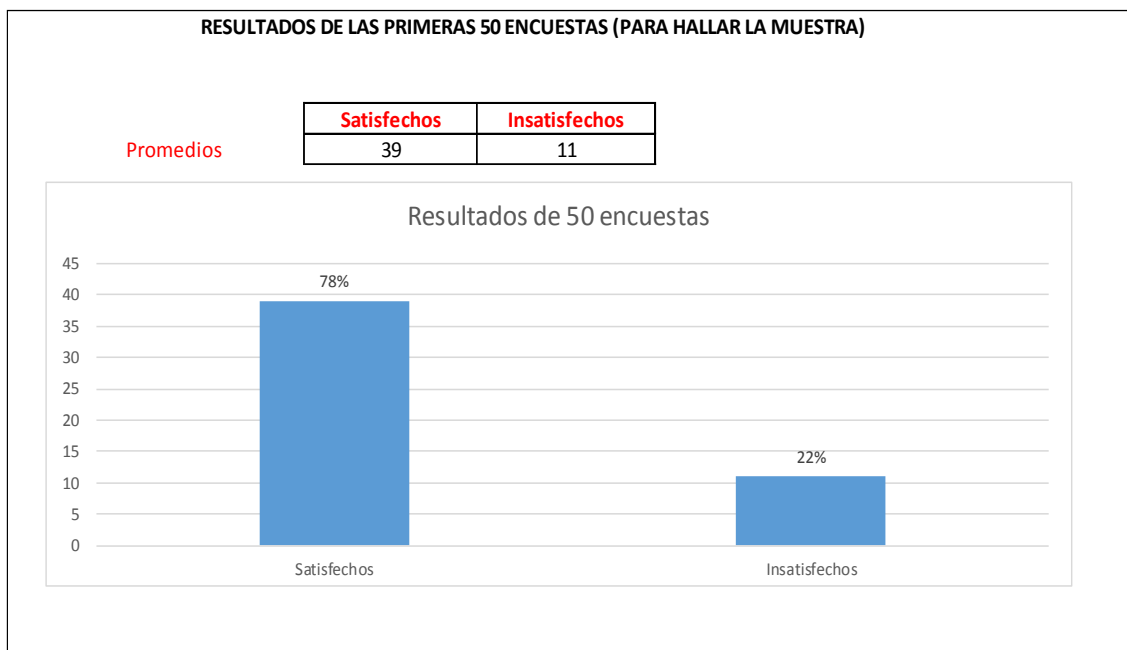


Figura n°. 5. Resultados de la encuesta piloto

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 5 muestra los resultados de las 50 encuestas que se realizaron a los clientes de la empresa Turismo Diez Ases para determinar el nivel de satisfacción en relación con el proceso de Atención del cliente.

Los resultados de la encuesta piloto que se obtuvieron se muestran en la figura n° 5.

- 78% satisfechos
- 22% insatisfechos

Cálculo de la muestra:

- Probabilidad 95%
- $z=1.96$
- $e=5\%$
- $p= 78\%$ satisfechos
- $q= 22\%$ insatisfechos

Ecuación 1. Cálculo de Muestra

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$
$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.78) \cdot (0.22)}{(0.05)^2}$$
$$n = 263.68$$
$$n = 264$$

La muestra es de 264 pasajeros y los procesos del área de servicio de la empresa de Turismo Diez Ases S.A. en el año 2017.

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

2.3.1. Técnica de la Entrevista

La entrevista cualitativa es íntima, flexible y abierta (King y Horrocks, 2009). Es definida como una reunión para conversar e intercambiar información entre el entrevistador y el entrevistado o entrevistados. Para el último caso podría ser una pareja o un grupo pequeño como una familia. (Baptista, Fernández y Hernández, 2010, p.418).

Se utilizó un cuestionario de preguntas dirigidas al gerente de la empresa de transporte Turismos Diez Ases S.A., las cuales permitió obtener información oportuna de la situación en que se encuentra dicha empresa y que expectativas presenta a un futuro con la misma. Así también se pudo identificar algunas deficiencias del control interno de la misma.

2.3.2. Técnica de la Encuesta

La encuesta constituye un test escrito que el investigador formula a un grupo de personas para estudiar constructos como percepción, creencias, preferencias, actitudes, etc. (Ramírez, s.f., p.49)

Es otra de las técnicas de gran utilidad para el investigador, que consiste en un cuestionario de preguntas, dirigida a los usuarios que requieren del servicio que brinda la empresa Turismos Diez Ases S.A, para saber acerca de su percepción acerca del servicio

2.3.3. Observación

La observación consiste en que el investigador vigila y registra directamente las características de los elementos objeto del estudio. No se refiere únicamente al sentido de la vista, sino que incluye todos los medios de percepción (Ramírez, s.f., p.44)

Se aplicó para analizar cómo los trabajadores de la empresa realizan sus funciones y trabajo, como poder ordenar y planificar los procesos que se realizan en ella, así como también para observar el que hacer de la competencia.

2.4. Procedimiento

Para llevar a cabo la presente tesis, primero se entablara una conversación previa con el gerente de la empresa para conocer su disponibilidad y la de sus empleados. Se observarán los procesos de servicio al cliente, se identificará los procesos claves de la misma. Se diagramarán en el programa Bizagi BPMN Modeler.

Se diseñará una encuesta para determinar el desempeño de los procesos de servicio.

Las preguntas de la encuesta se validarán mediante la revisión de un experto y su fiabilidad mediante el Alfa de Cronbach, posteriormente se aplicará a 264 clientes de la empresa así como también se llenaran fichas de observación.

Se diseñaran nuevos procesos de servicio para la empresa, capacitándose a los involucrados para su ejecución. Se aplicará un post test para determinar la influencia de la estandarización de los procesos. Finalmente se evaluará económicamente el impacto que tuvo la estandarización de los procesos de servicio en la empresa.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1. Aspectos Generales de la empresa

3.1.1. Reseña Histórica de la empresa

Esta empresa inicia en el 2004 aproximadamente bajo la razón social de Empresa de Transportes Diez Ases S.A. en Trujillo con rutas a Limoncarro y Jequetepeque. Comenzaron con 4 minivans que iban con destinos a Pacasmayo pero dos años más tarde, debido a que no se obtenían las ganancias deseadas y la presencia en distintos tipos de desacuerdos, además como toda empresa es obligatoria la formalización, esta tuvo que cerrar. En el año 2010, la empresa decide formalizarse en donde decide independizarse y abre una empresa propia denominada Turismo Diez Ases S.A., la cual sigue funcionando hasta la actualidad en el Av. Nicolás de Piérola #1087 en la urbanización Santa Inés. La empresa tiene como nombre comercial Diez Ases se dedica al servicio de transporte de pasajeros y encomiendas, teniendo como horario de lunes a domingos salidas diarias desde las 5 am hasta las 10 pm por el cual es una ventaja grande ante sus competidores además contar con la disponibilidad de unidades para abastecer a todo el público requerido. Esta empresa tiene todas las perspectivas de seguir creciendo y mejorando innovando en nuevas rutas como gestión empresarial.

3.1.2. Sector de la empresa de estudio

- Sector Transporte

3.1.3. Descripción del negocio

3.1.3.1. Razón Social

- Turismo Diez Ases S.A.

3.1.3.2. Tipo de Empresa

- Empresa de servicio de transporte interprovincial y envío de encomiendas.

3.1.3.3. R.U.C

- 20481477710

3.1.3.4. Dirección de la Empresa

- Av. Nicolás de Piérola 1087 Urb. Santa Inés - Trujillo

3.1.4. Misión

Somos una empresa de servicios comprometida a brindar a nuestros clientes en toda la zona norte del País un servicio de transportes de pasajeros y encomiendas con un nivel de alta calidad, seguridad, puntualidad y comodidad, además dispuestos a la permanente innovación, siendo rentables y responsables con la sociedad.

3.1.5. Visión

Ser una de las empresas líderes en el rubro de servicios de transporte interprovincial terrestre y mercancía a nivel nacional.

3.1.6. Valores

- Puntualidad: Somos una empresa que buscamos cumplir con el horario planificados y al conocimiento de nuestros clientes, tanto en rutas chicas y largas para un mejor servicio.
- Confiabilidad: Dar a nuestros clientes y proveedores, la seguridad de ser una empresa que brinda un servicio de calidad y excelencia.
- Responsabilidad: Cumplimos puntual, eficaz y eficientemente las tareas y obligaciones que se nos asignan respondiendo por nuestras acciones y asumiendo las consecuencias de éstas.

- **Honestidad:** Actuamos con sinceridad hacia nosotros mismos, hacia nuestros compañeros, nuestros clientes y nuestros proveedores.
- **Compañerismo:** Somos un equipo colaborativo y cooperativo que busca trabajar en armonía y correspondencia

3.1.7. Organigrama

Para Enrique B., autor del libro “Organización de Empresas”, el organigrama es “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”.

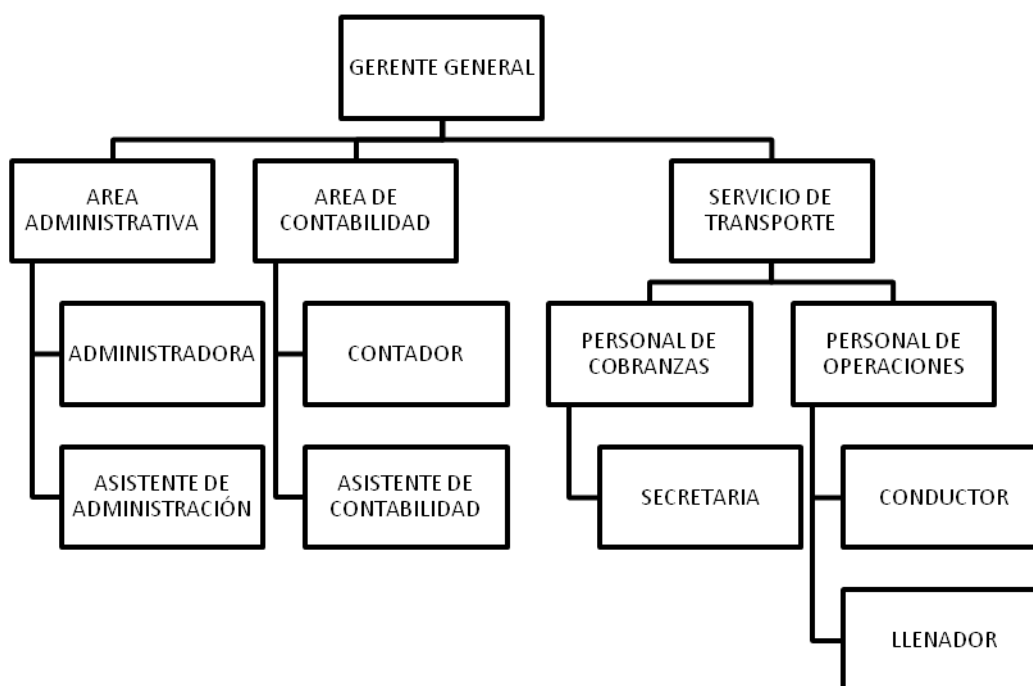


Figura n° 6. Organigrama de Turismo Diez Ases S.A.

Elaboración: Equipo de Trabajo.

La figura n° 6 muestra el diseño del organigrama de la empresa Diez ases, indicando la subdivisión de sus áreas que presentan así como también la relación basadas en sus funciones que se tiene entre los participantes de menciona empresa.

3.1.8. Clientes

Los clientes de la empresa son todas las personas que tengan la necesidad de viajar entre la ruta Trujillo-Pacasmayo-Ciudad de Dios.

3.1.9. Proveedores

Los proveedores con los que cuenta la empresa son:

- REPSOL
- DIVEMOTOR
- BCP
- SCOTIABANK
- MI BANCO
- BBVA
- MAKRO
- DUNLOP

3.1.10. Competencia

La competencia con la que cuenta la empresa Turismo Diez son los siguientes:

3.1.10.1. Competencia Directa:

- Nuevo Diez Ases
- Turismo Cuatro Ases
- Paijan Tours
- Pakatnamú
- Expreso Pakatnamú

- Pacasmayo Express

3.1.10.2. Competencia Indirecta:

- Emtrafesa
- El salvador

3.2. Análisis de Fuerzas Competitivas (Fuerza de Porter)

Fue elaborado por Michael Porter (1979), “Como modelo de gestión que permite realizar un análisis externos de una empresa, a través del sector al que pertenece.”



Figura n°. 7. Matriz de Porter de Turismo Diez Ases S.A.

Elaboración: Equipo de trabajo

En la figura n° 7 muestra el análisis externo como de sus clientes, proveedores y competencia dentro del sector de transportes.

3.3.Cadena de Valor

Según Porter (1985), “desagrega a la empresa en un conjunto de actividades estratégicas, relevantes para atender el comportamiento de la empresa en costes y las posibles fuentes de ventas o estrategias.”



Figura n°. 8.Cadena de Valor de Turismo Diez Ases S.A.

Elaboración: Equipo de trabajo

En la figura n° 8 muestra las actividades principales y de apoyo que presenta la empresa así recalcando el Core Bussiness que presenta la empresa es la “Disponibilidad de Unidades”.

3.4.Mapa de Procesos

Para Summers, D. (2006), “Poderosas herramientas de comunicación que proporcionan un claro entendimiento de la manera en que se conducen los negocios dentro de la organización. Identifica y escribe los procesos en forma gráfica para un mejor entendimiento de cómo se lleva a cabo el trabajo que realiza la empresa.”

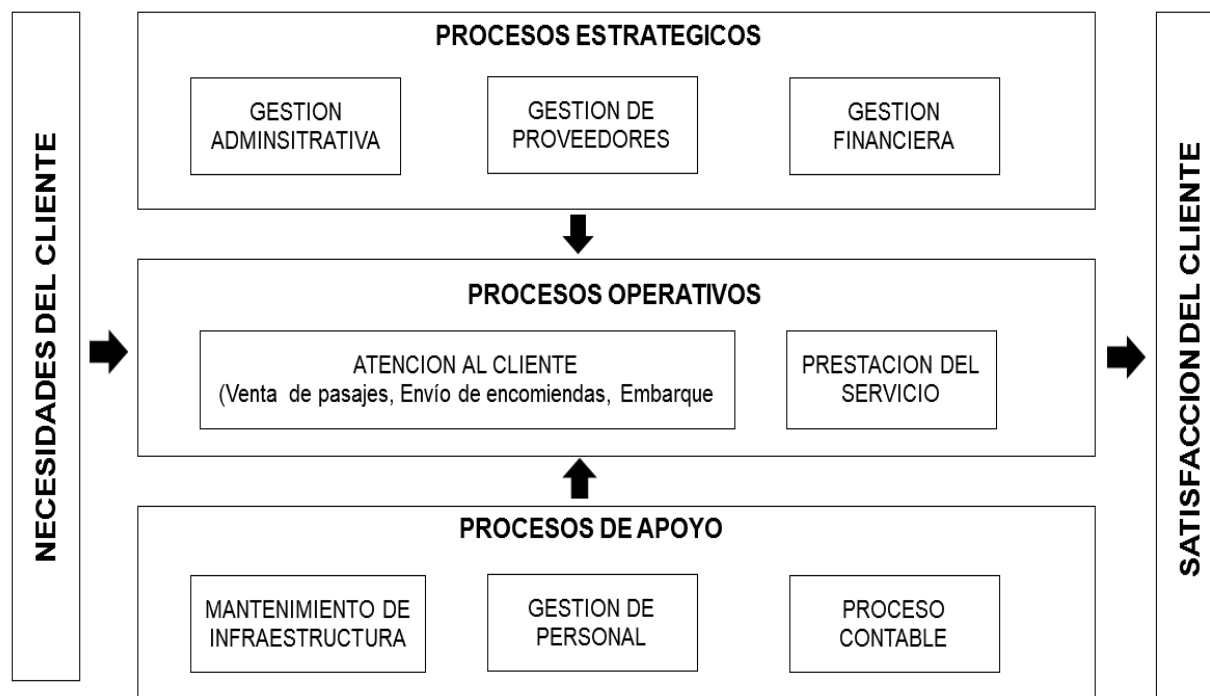


Figura n°. 9. Mapa de Procesos de la Empresa Turismo Diez Ases S.A

Elaboración: Equipo de trabajo.

3.5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Según Fred R. (2003), “Resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de la empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.”

Tabla 7. Matriz EFI

	Factor interno clave	Ponderación	Clasificación	Valor
Fortaleza				
1	Mejor infraestructura.	8%	4	0.32
2	Contar con conductores calificados.	5%	3	0.15
3	Disponibilidad de unidades.	8%	4	0.32
4	Ubicación en zona de alta demanda de clientes potenciales.	8%	4	0.32
5	Crecimiento en los últimos años.	3%	3	0.09
6	Empresa reconocida.	8%	4	0.32
7	Buena relación con sus proveedores.	3%	3	0.09
8	Constantes reuniones e interacción con sus trabajadores.	3%	3	0.09
Debilidad				
1	Insatisfacción de los clientes con el orden de los boletos.	7%	2	0.14
2	Inexistencia de RIT y MOF.	5%	1	0.05
3	Local alquilado.	5%	2	0.1
4	Compra de boletos o envío de encomienda se realiza de forma manual.	5%	2	0.1
5	No cuenta con sus procesos definidos.	7%	2	0.14
6	Falta de esmero en la atención al cliente.	8%	2	0.16
7	Impuntualidad en los horarios.	5%	2	0.1
8	No pueden sacar pasajes con anticipación.	4%	1	0.04
9	Falta de publicidad y marketing.	4%	1	0.04
10	Falta de aplicación de Tecnología de la Información.	4%	2	0.08
		100%		2.65

Elaboración: Equipo de trabajo

Leyenda de la calificación:

1 = Bajo

2 = Medio

3 = Alto

4 = Máximo impacto

La tabla n°. 7 muestra la matriz de los factores internos, los porcentajes de ponderación fueron facilitados por la administradora, se obtuvo un puntaje final de 2.65, que al ser mayor que el promedio (2.5) indica que la organización está aprovechando sus fortalezas y atacando sus debilidades.

3.6. Matiz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Según Fred R. (2001) “La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.”

Tabla 8. Matriz EFE

Factores externos clave	Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades			
1 Crecimiento de la población	8%	3	0.24
2 Crecimiento de nuevos mercados	12%	4	0.48
3 Mayor y mejor captación de personal	10%	2	0.2
4 Estar a la vanguardia de las tecnologías	12%	1	0.12
5 Aumento de la demanda de pasajes por turismo y días festivos	8%	3	0.24
Amenazas			
1 Aparición de nuevos competidores	13%	3	0.39
2 Aumento del precio del combustible	8%	4	0.32
3 Alta competencia en el área de ubicación de la empresa	13%	3	0.39
4 Límites en la cantidad de carga de transporte	7%	2	0.14
5 Nuevas leyes y políticas del rubro de transporte	9%	3	0.27
	100%		2.79

Elaboración: Equipo de trabajo

Leyenda de la calificación:

1 = Bajo

2 = Medio

3 = Alto

4 = Máximo impacto

La tabla n°. 8 muestra la matriz de los factores externos, los porcentajes de ponderación fueron facilitados por la administradora, se obtuvo un puntaje final de 2.79, que al ser

mayor que el promedio (2.5) indica que la organización está respondiendo de buena manera a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

3.7. Matriz FODA: Formulación estratégica

Para Zambrano B. (2007), es una “Herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental, los cuales se convierten en amenazas u oportunidades, y desde el interior, fortalezas y debilidades.”

Tabla 9. Matriz FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORMULACION ESTRATÉGICA	<p>O1: Crecimiento de la población. O2: Crecimiento de nuevos mercados. O3: Mayor y mejor captación de personal. O4: Estar a la vanguardia de las tecnologías. O5: Aumento de la demanda de pasajes por turismo y en días festivos</p>	<p>A1: Aparición de nuevos competidores. A2: Aumento del precio de combustible. A3: Alta competencia en el área de ubicación de la empresa. A4: Límites en la cantidad de carga de transporte. A5: Nuevas leyes y políticas del rubro de transporte</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (FA)
<p>F1: Mejor infraestructura que su competencia. F2: Conductores calificados. F3: Disponibilidad adecuada de unidades de transporte. F4: Ubicación estratégica. F5: Crecimiento en los últimos años. F6: Empresa reconocida. F7: Buena relación con sus proveedores. F8: Constantes reuniones e interacción con sus trabajadores</p>	<p>Incrementar nuevas rutas y paraderos, en el norte hasta Cajamarca y en el sur hasta Lima (O1 O2 O3 O5 F1 F2 F3 F5) Implementar un local en el nuevo terrapuerto de Trujillo para las rutas hacia el Sur (O1 O2 O5 F1 F3 F6) Alianzas estratégicas con proveedores, hacer publicidad en nuestro local a cambio de precios bajos en sus productos o servicios (F7 F6 O3 O5 O1)</p>	<p>Adquirir buses para las rutas directas para satisfacer a más clientes a la vez (A1 A3 A4 F6 F1 F5) Implementar un área de Administración ya que no está bien definida para una solución más rápida de problemas en función de su prioridad (A1 A3 A5 F5 F7 F8) Desarrollar marketing en las redes sociales en función de los objetivos que tiene como meta la gerencia por temporada (A1 A4 F5 F6)</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIA (DO)	ESTRATEGIA (DA)
<p>D1: Insatisfacción de los clientes con el orden de los boletos. D2: Inexistencia de RIT y MOF D3: No tiene local propio. D4: Compra de boleos o envío de encomienda se realiza de forma manual. D5: No cuenta con sus procesos definidos. D6: Falta de esmero en la atención al cliente. D7: Impuntualidad en los horarios. D8: No pueden sacar pasajes con anticipación. D9: Falta de publicidad y marketing. D10: Falta de aplicación de Tecnologías de la Información</p>	<p>Estandarizar los procesos de servicio para aumentar la satisfacción del cliente y hacer que la empresa lleve una mejor organización (O1 O3 O5 D1 D2 D5 D6) Implementar una solución de Tecnología de Información con una base de datos de clientes para acelerar los procesos del área de ventas y aumentar la satisfacción del cliente (O2 O4 O5 D1 D4 D5 D8 D9 D10) Crear un “Newsletter” mensual con destinos turísticos que cubran nuestras rutas y mandarlos vía Mailing a nuestros clientes de la BD (D9 D10 O4 O5)</p>	<p>Alinear capacitaciones a las leyes y políticas de transportes (SUTRAN, INDECOPI y MINCETUR ver Anexos n°13, 14 y 15) y aplicarlas periódicamente para que los clientes se sientan más seguros al viajar y más satisfechos con el trato de los colaboradores de Diez Ases (A1 A3 A5 D2 D5 D7) Delegar funciones de RRHH a un encargado para que se responsabilice de gestionar el talento de los empleados (A1 A3 A5 D2 D5 D6) Premiar a los colaboradores en función de su servicio al cliente y su productividad con reconocimientos o incentivos económicos (D1 D2 A1 A3)</p>

Elaboración: Equipo de trabajo

La tabla n° 9 muestra las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la empresa Turismo Diez Ases S.A., lo que conlleva analizar y establecer estrategias propuestas para aprovechar las oportunidades y fortalezas además de mitigar debilidades y amenazas.

3.8. Diagnóstico del área de estudio

3.8.1. Identificación de Procesos

Para el desarrollo de la investigación se ha considerado instrumentos como la ficha de observación, entrevista a la administradora de la empresa y encuestas a los clientes. Donde se pudo identificar los problemas que presentaban los procesos y con la información por parte del gerente se pudo contrastar las brechas que presentan.

Los pasos que se realizó para identificar los procesos fueron los siguientes.

- Se realizó la entrevista a la administradora de la empresa, para tener un mejor conocimiento de la empresa así como también saber la opinión por parte de él sobre las actividades principales de su empresa.
- Luego se analizó la información que brindó la administradora, posteriormente con ayuda de las hojas de observación se identificó las actividades con más importancia y con la presencia de cuellos de botellas, sobre todo a los procesos que involucra la interacción con el cliente externo, ya que la empresa es de servicios.

- Finalmente, después de la observación que se realizó, se formuló una encuesta para los clientes, y así poder determinar cuáles son las brechas que presentan cada uno de los procesos que incluyen al área de atención al cliente. Teniendo ya los procesos identificados para esta investigación se pueden diseñar y ejecutar los indicadores para un análisis del antes y después de la estandarización.

3.8.2. Pasos para Estandarizar los procesos que intervienen en la Atención al cliente.

Para estandarizar los procesos del área de estudio, se creyó conveniente seguir los siguientes pasos:

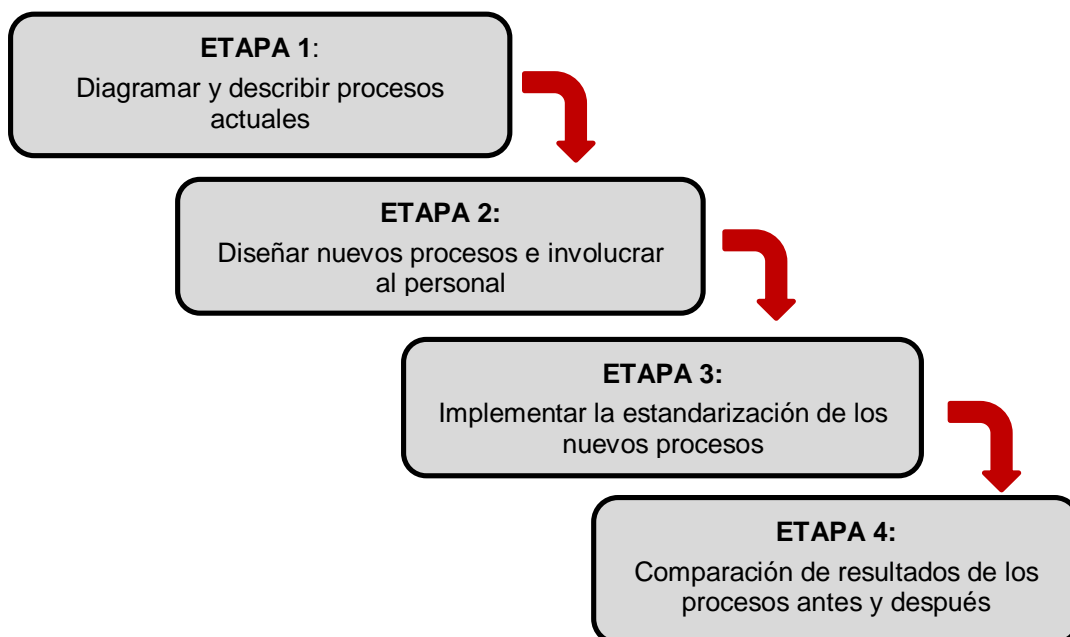


Figura n°. 10. Pasos para la Estandarización en la empresa Turismo Diez Ases S.A.
Elaboración: Equipo de trabajo

ETAPA 1: Diagramar y describir procesos actuales

Para analizar los procesos es importante recalcar que la presente empresa no cuenta con sus procesos estandarizados, los empleados cumplen cualquier función en beneficio de

ellos. Dentro de los procesos operativos en el área de atención al cliente se han identificado 3 procesos principales: venta de boletos, envío de encomiendas, embarque.

Procesos (ANTES):

Diagramas de los procesos antes de la estandarización

- **Venta de boletos:**

Este proceso comienza desde que el cliente llega a la oficina y termina cuando aborda la unidad (minivan). Intervienen dos actores: Vendedora y Cliente.

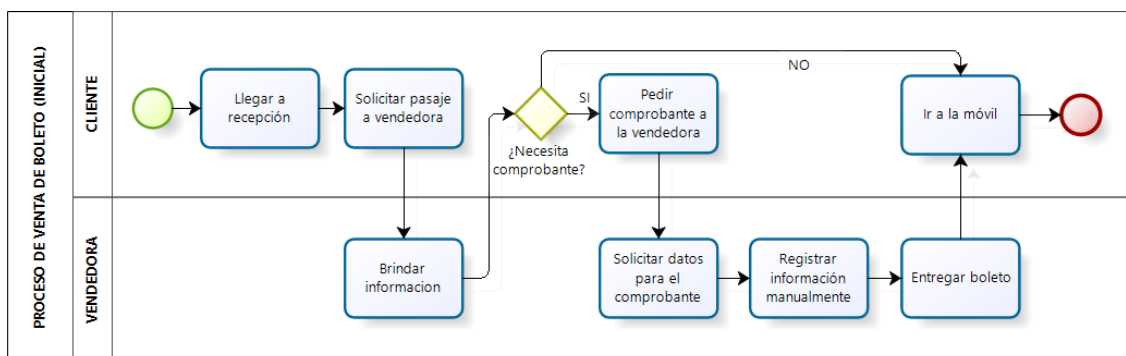


Figura n°. 11. Proceso de Venta de Boletos Pre – Estandarizado

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 11 observa el proceso de venta de boleto que se llevaba a cabo de esta manera. El cliente llega a la empresa y solicita un pasaje a la vendedora. Esta le dice al cliente que vaya de inmediato a la móvil. Algunos clientes viajan por motivos de trabajo y tiene que sustentar gastos así que solicitan un comprobante a la vendedora, ella lo realiza con datos del cliente y de la empresa para la que trabaje

manualmente en el documento (boleto/factura). Para finalizar entrega el pasaje al cliente y este se dirige a la móvil o zona de embarque.

Tabla 10. Tiempo de duración del proceso de venta de boleto (PRE)

PROCESO: VENTA DEL BOLETO	
Tiempo de duración del proceso (minutos):	
FICHA RAUL:	1.75 minutos
FICHA BRENDA:	1.5 minutos
PROMEDIO	1.63 minutos

Elaboración: Equipo de trabajo

La tabla n° 10 indica el tiempo de duración del proceso de venta de boletos obtenido gracias a la ficha de observación, estos datos fueron captados antes de la estandarización.

- **Envío de encomienda:**

Este proceso comienza desde que el cliente llega a la oficina y se acerca recepción y finaliza cuando el chofer lleva la encomienda. En este proceso intervienen tres actores: cliente, vendedora y chofer.

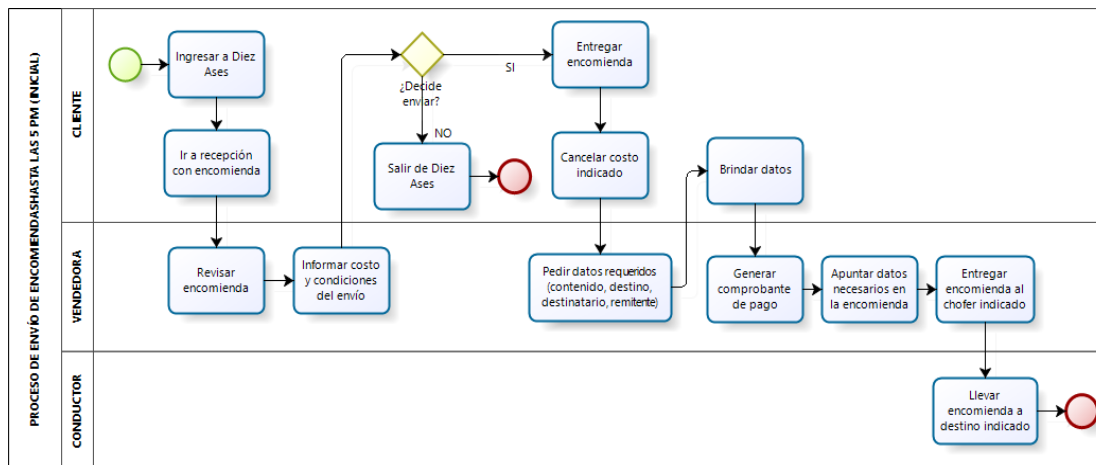


Figura n°. 12. Proceso de Envío de Encomienda Pre-Estandarizado

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 12 muestra el proceso antes de la estandarización, el proceso de envío de encomiendas donde se realizaba de la siguiente manera. El cliente ingresa a Diez ases con su encomienda, la vendedora pregunta la información necesaria para el envío y pide observar la encomienda. El cliente los brinda y la vendedora informa sobre el costo que tendría el flete. Se genera un recibo por el paquete y un comprobante por la cancelación del envío. Luego la vendedora apunta los datos necesarios en la encomienda y se la entrega al chofer para que la lleve al destino final. Un dato muy importante de este proceso es que solo funciona de esta manera hasta las 05:00 p.m. de todos los días, después de esta hora, si algún cliente desea mandar una encomienda, la vendedora le indica que acuerde con el chofer en una transacción informal.

Tabla 11. Tiempo de duración del proceso de envío de encomienda (PRE)

PROCESO: ENVÍO DE ENCOMIENDA	
Tiempo de duración del proceso (minutos):	
FICHA RAUL:	2.5 minutos
FICHA BRENDA:	2.5 minutos
PROMEDIO	2.50 minutos

Elaboración: Equipo de trabajo

La tabla n° 11 indica el tiempo de duración del proceso de envío de encomiendas obtenido gracias a la ficha de observación, estos datos fueron captados antes de la estandarización.

- **Proceso de embarque:** Este proceso comienza desde que el cliente se acerca a la zona de embarque y termina saliendo a su destino deseado. Intervienen tres actores: cliente, llenador y conductor

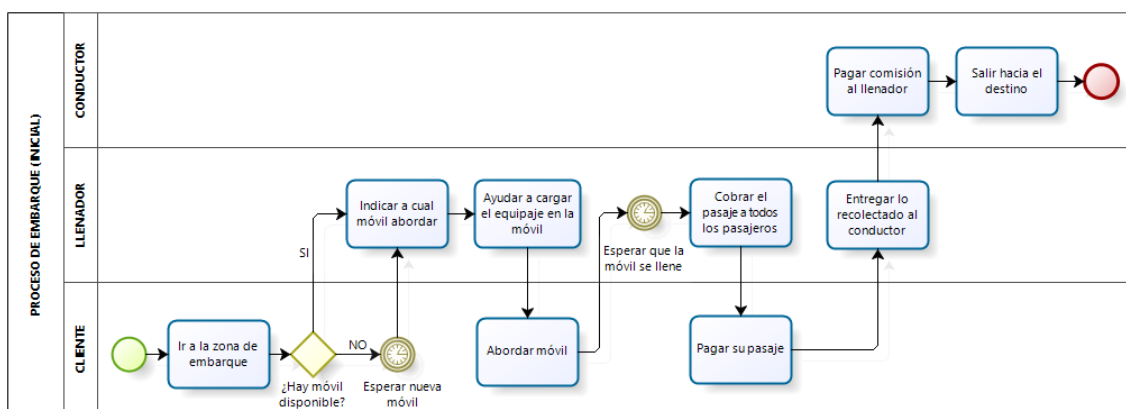


Figura n°. 13. Proceso de Embarque Pre-Estandarizado

Elaboración: Equipo de trabajo

En la figura n° 13 muestra el proceso de embarque se llevaba a cabo de esta manera. El cliente va a la zona de embarque y corrobora si hay una móvil disponible, si no hay espera un tiempo máximo de 15 minutos que es el intervalo de tiempo en el que salen las móviles. Si hay una móvil disponible el llenador le indica que aborde y le ayuda con sus bultos o maletas, aborda y el llenador espera a que la móvil esté llena para cobrar los pasajes a todos los clientes dentro de la van. Después de que pagan el llenador le entrega todo lo recolectado al conductor y este le paga su comisión por llenar. Seguidamente la van sale a su destino.

Tabla 12. Tiempo de duración del proceso de embarque (PRE)

PROCESO: EMBARQUE	
Tiempo de duración del proceso (minutos):	
FICHA RAUL:	9 minutos
FICHA BRENDA:	20 minutos
PROMEDIO	14.50 minutos

Elaboración: Equipo de trabajo

La tabla n° 12 indica el tiempo de duración del proceso de envío de encomiendas obtenido gracias a la ficha de observación, estos datos fueron captados antes de la estandarización.

ETAPA 2: Diseñar nuevos procesos e involucrar al personal

Turismo Diez Ases al ser una empresa de servicio no puede dejar de lado la atención al cliente ya esta es la primera interacción con el cliente, de ella depende la manera en que se da a conocer los servicios que la empresa ofrece, y también que el cliente quede satisfecho con la empresa.

Para mejorar la atención al cliente en la empresa es necesaria una estandarización de los procesos clave de atención al cliente, los cuales son:

- Venta de boleto
- Envío de encomiendas
- Embarque

Estos procesos deben ser diseñados nuevamente buscando una mejora para la cual también se tiene que involucrar a los empleados de la empresa que estén comprometidos en ellos. Estos empleados son:

- Las vendedoras
- Los conductores
- Los llenadores

Para involucrar al personal se dio una charla a los empleados en mención exponiendo los procesos encontrados en la empresa, explicando por qué se tienen que estandarizar, y explicando la importancia de la atención del cliente. Luego se dio a conocer la forma en la que se trabajaría después de que el gerente autorice la estandarización. Diapositivas de la Charla en Anexo n°11.

PROCESOS (POST)

Diagramas de los procesos después de la estandarización

- **Proceso de venta de boleto**

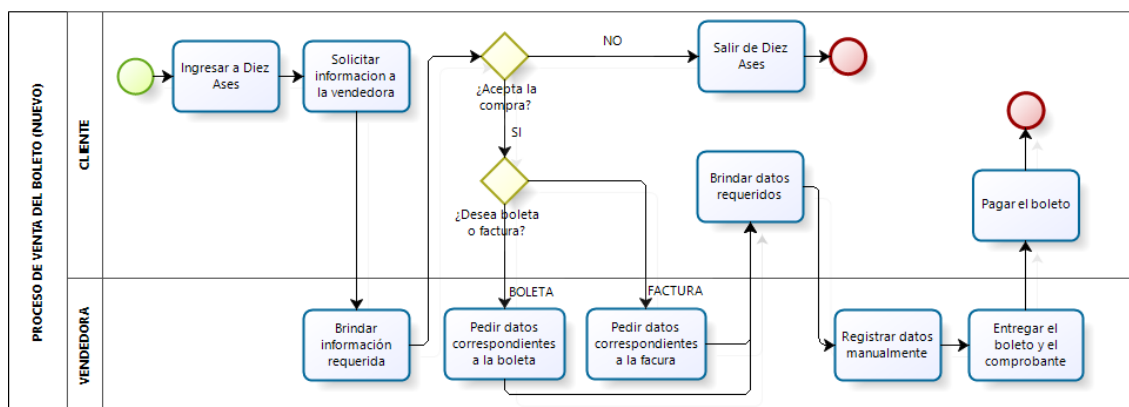


Figura n°. 14. Nuevo proceso de venta de boleto de Turismo Diez Ases S.A

Elaboración: Equipo de Trabajo

La figura n° 14 muestra la diferencia del proceso antiguo, en el proceso de venta de boleto estandarizado la vendedora está obligada a dar comprobante de pago al pasajero, el cliente paga su boleto a la vendedora y no al llenador. Primero el cliente llega a Diez Ases solicitando información del viaje a la vendedora, esta le brinda la información requerida y el cliente decide si va a viajar. Si decide viajar, la vendedora pide los datos del cliente para llenar manualmente el comprobante de pago, luego se entrega al cliente y este cancela el costo del boleto.

- **Proceso de envío de encomiendas**

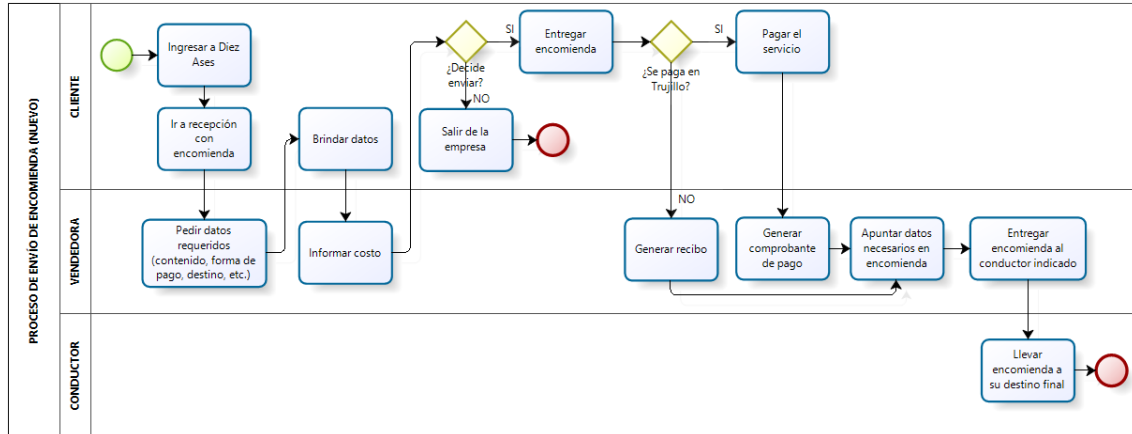


Figura n°. 15. Nuevo proceso de envío de encomienda de Turismo Diez Ases

Elaboración: Equipo de trabajo

En la figura n° 15 el proceso nuevo de envío de encomiendas es igual al inicial. Pero en vez de ser hábil desde la apertura del local hasta las 05:00 p.m., está en vigencia hasta las 08:00 p.m. que es la hora aproximada en la que sale la última móvil del cierre de la oficina.

- **Proceso de Embarque**

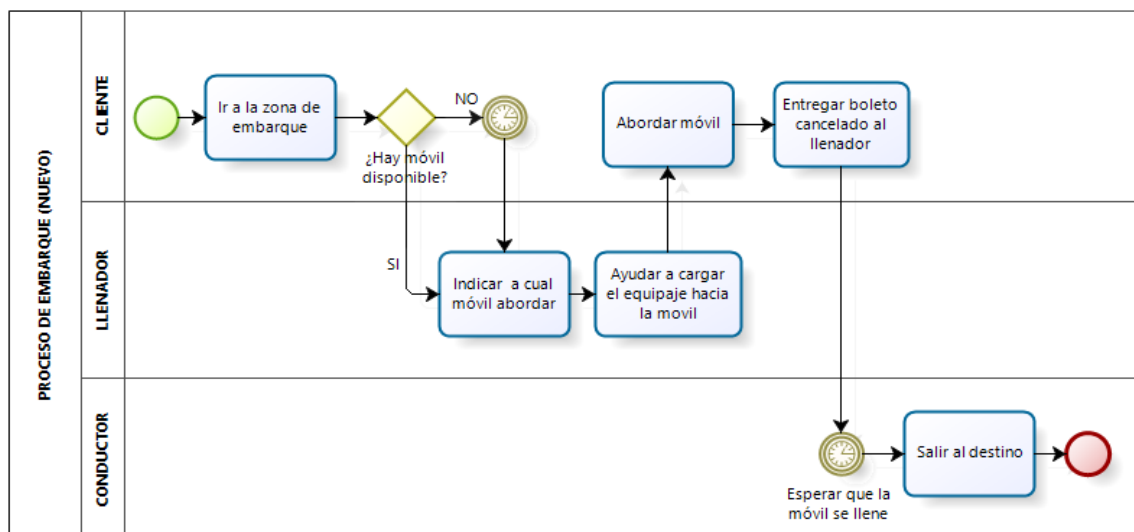


Figura n°. 16. Nuevo proceso de embarque de Turismo Diez Ases S.A.

Elaboración: Equipo de Trabajo

En la figura n° 16 el nuevo proceso de embarque consiste en que el cliente llega a la zona de abordaje y corrobora si hay una móvil disponible, si no hay espera un tiempo máximo de 15 minutos que es el intervalo de tiempo en el que salen las móviles. Si hay una móvil disponible el llenador le indica que aborde y le ayuda con sus bultos o maletas, aborda y espera a que la van se ocupe por completo.

ETAPA 3: IMPLEMENTAR LA ESTANDARIZACIÓN DE LOS NUEVOS PROCESOS

Con la autorización de la administradora de la empresa se inició la estandarización de los procesos de atención al cliente. Se dio la orden a todos los empleados involucrados a seguir los pasos expuestos en la charla de estandarización, a la que todos los presentes estuvieron de acuerdo a acatar.

A continuación se mencionaran todos los cambios que se efectuaron en cada proceso de la atención al cliente:

- Venta de boleto
- Envío de encomiendas
- Embarque

Tabla 13. Cambios Pre y Post Estandarización

PROCESO ESTANDARIZADO	CAMBIOS EFECTUADOS CON RESPECTO AL PROCESO INICIAL	
	ANTES	DESPUÉS
Proceso de Venta de boleto	Las vendedoras cuando querían generaban boleto y cuando no querían no lo hacían y simplemente enviaban a los clientes a embarcar la móvil. Si el cliente necesitaba un comprobante para sustentar gastos tenía que pedírselo a la vendedora.	Las vendedoras tendrán obligatoriamente que dar comprobantes de pago, ya sea factura o boleta a todos los pasajeros., así lo requieran o no.
	Los clientes cancelaban su boleto en la van. Cuando esta se llenaba el llenador efectuaba el cobro a los pasajeros de la móvil. Y luego le daba lo recaudado al conductor.	Al momento de efectuarse la venta del boleto se tendrá que cancelar el costo del mismo a la vendedora para evitar contratiempos y a la vez reflejar formalidad.
Proceso de envío de encomiendas	El proceso de envío de encomiendas es adecuado, el problema reside en que solo se lleva a cabo de esa manera hasta las 05:00 p.m. de todos los días debido a que en Pacasmayo el local de la empresa cierra a las 07:00 p.m. Después de esa hora, cuando un cliente se acerca a la empresa con intenciones de mandar una encomienda, la vendedora le dice que acuerde con el mismo conductor de la móvil y a él le pague, siendo la ganancia para el conductor y no para la empresa. Esto genera nuevamente percepción de informalidad en los clientes.	La recepción de encomiendas será hábil hasta las 08:00 p.m. que es la hora aproximada de la salida de la última móvil, delegando la entrega de la encomienda al conductor que la llevo.
Proceso de embarque	El pago del boleto se realizaba al llenador cuando la móvil estaba llena, ya que la vendedora no cobraba el costo del pasaje al momento de realizar la venta.	La vendedora ya cobra el boleto cuando se realiza la compra del mismo, no hay necesidad de que el llenador cobre los pasajes en la móvil. Y después la vendedora realiza los pagos respectivos a cada conductor.

Elaboración: Equipo de trabajo

ETAPA 4: COMPARACIÓN DE PROCESOS ANTES Y DESPUÉS DE LA ESTANDARIZACIÓN

En esta etapa se corroborará la efectividad de la estandarización realizada en los procesos de la atención al cliente de la empresa Turismo Diez Ases, para esto se realizó una encuesta a 528 clientes externos de la empresa, 264 de ellos fueron encuestados antes de la estandarización y los otros 264 fueron encuestados después de haber realizado la estandarización. Se puede apreciar la encuesta realizada en el Anexo n° 2

ETAPA 4.1. RESULTADOS PRE-ESTANDARIZACIÓN

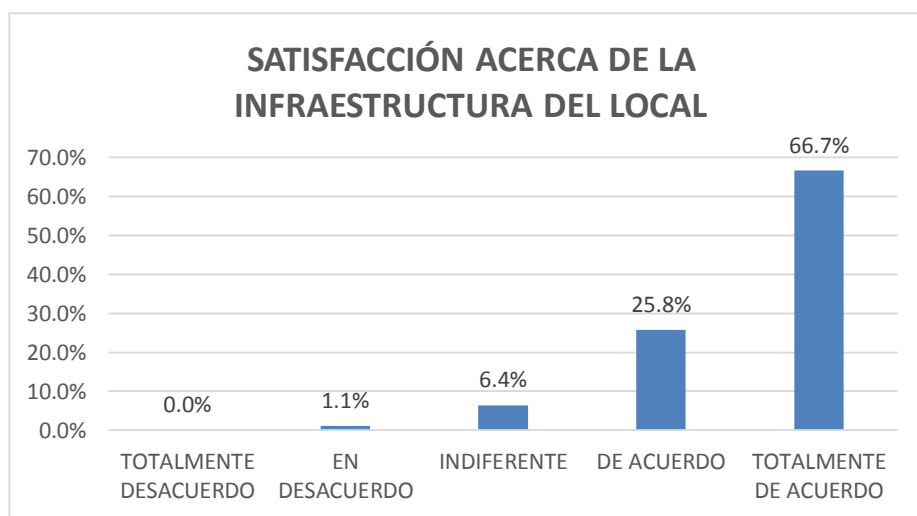


Figura n°. 17. Satisfacción acerca de la infraestructura del local (PRE)

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 17 muestra que el 92.5 % de los clientes de la empresa antes de la estandarización se encuentran satisfechos acerca de la infraestructura del local.

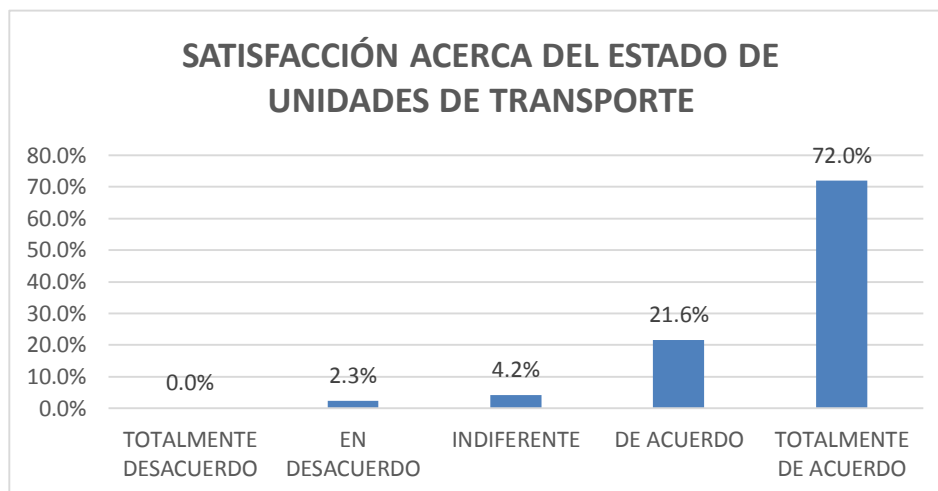


Figura n°. 18. Satisfacción acerca del estado de unidades de transporte (PRE)

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 18 muestra que el 93.6 % de los clientes de la empresa antes de la estandarización se encuentran satisfechos acerca del estado de unidades de transporte.

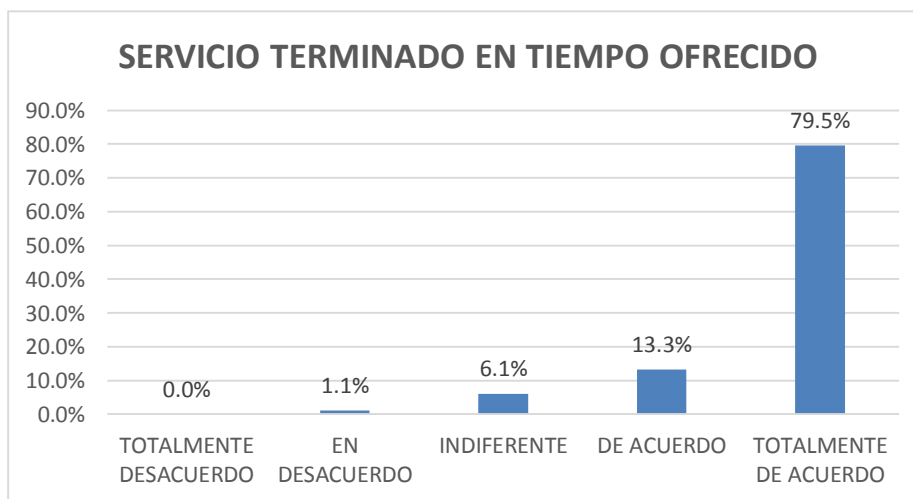


Figura n°. 19. Servicio terminado en tiempo ofrecido (PRE)

Elaboración-. Equipo de trabajo

La figura n° 19 muestra que el 92.8 % de los clientes de la empresa antes de la estandarización se encuentran satisfechos acerca del servicio terminado en su tiempo ofrecido.

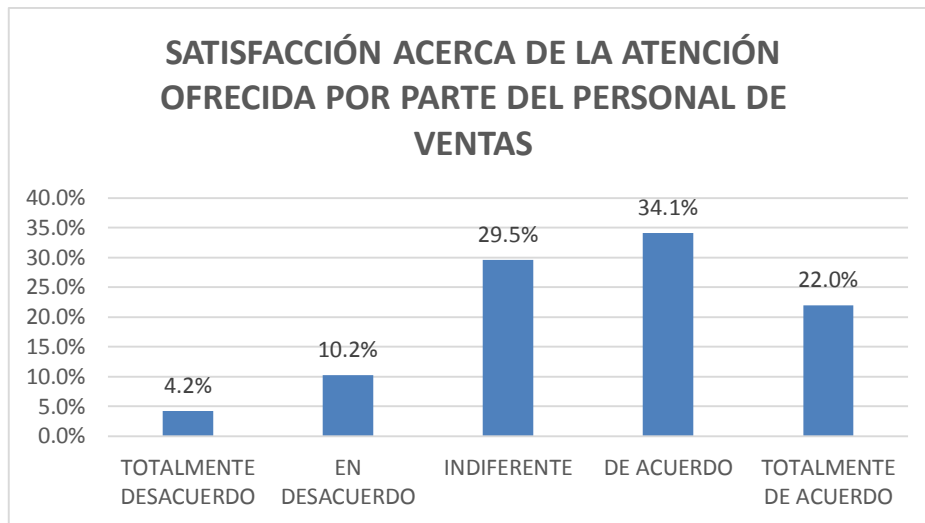


Figura n°. 20. Satisfacción acerca de la atención ofrecida por parte del personal de Ventas (PRE)

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 20 muestra que el 56.1 % de los clientes de la empresa antes de la estandarización se encuentran satisfechos acerca de la atención ofrecida por parte del personal de ventas.

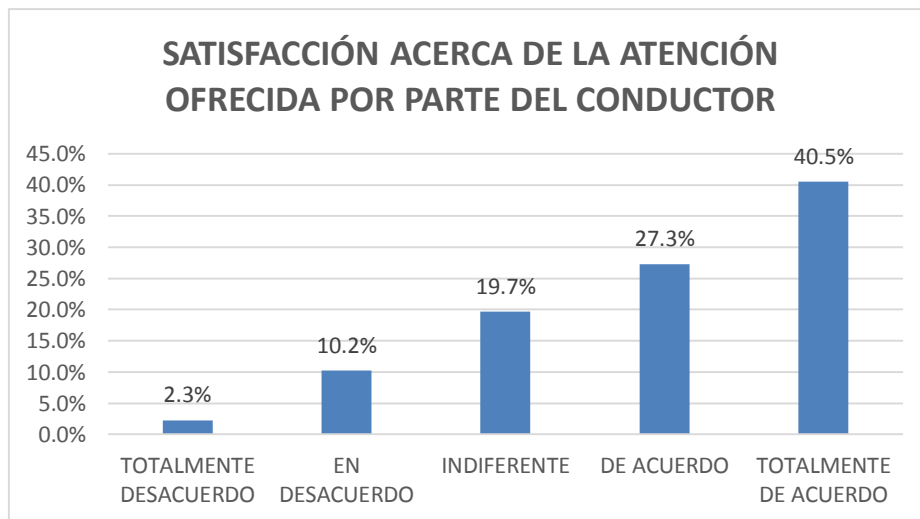


Figura n°. 21. Satisfacción acerca de la atención ofrecida por parte del conductor (PRE)

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 21 muestra que el 67.8 % de los clientes de la empresa antes de la estandarización se encuentran satisfechos acerca de la atención ofrecida por parte del conductor.

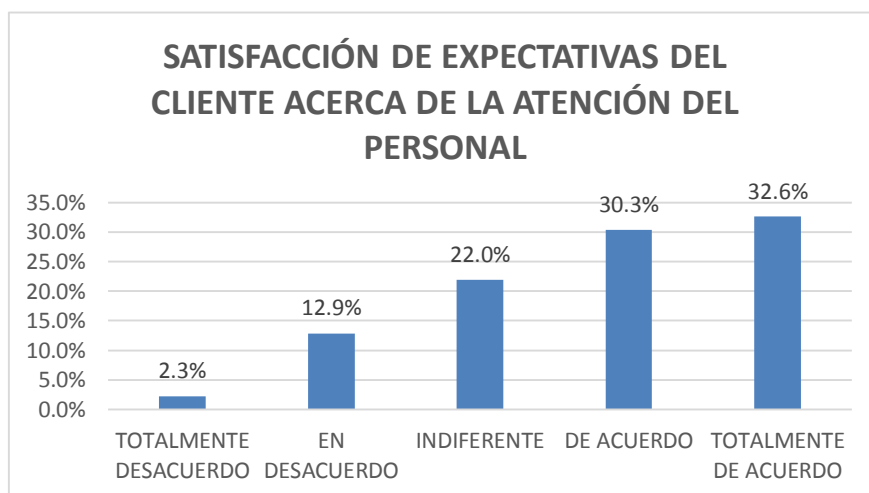


Figura n°. 22. Satisfacción de expectativas del cliente acerca de la atención (PRE)

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 22 muestra que el 62.9 % de los clientes de la empresa antes de la estandarización se encuentran satisfechos acerca de las expectativas del cliente acerca de la atención del personal.

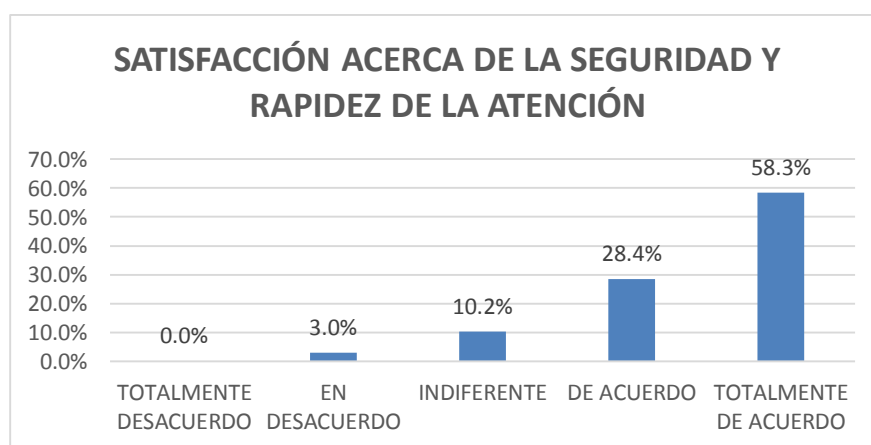


Figura n°. 23. Satisfacción acerca de la seguridad y rapidez de la atención (PRE)

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 23 muestra que el 86.7 % de los clientes de la empresa antes de la estandarización se encuentran satisfechos acerca de seguridad y rapidez de la atención.

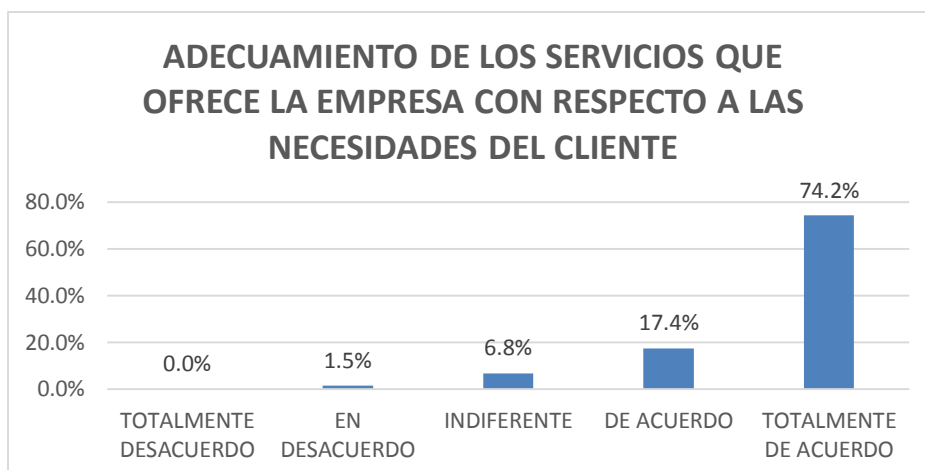


Figura n°. 24. Adecuamiento de los servicios ofrecidos por la empresa respecto a las necesidades del cliente (PRE)

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 24 muestra que el 91.6 % de los clientes de la empresa antes de la estandarización se encuentran adecuados a los servicios ofrecidos por la empresa respecto a las necesidades del cliente.

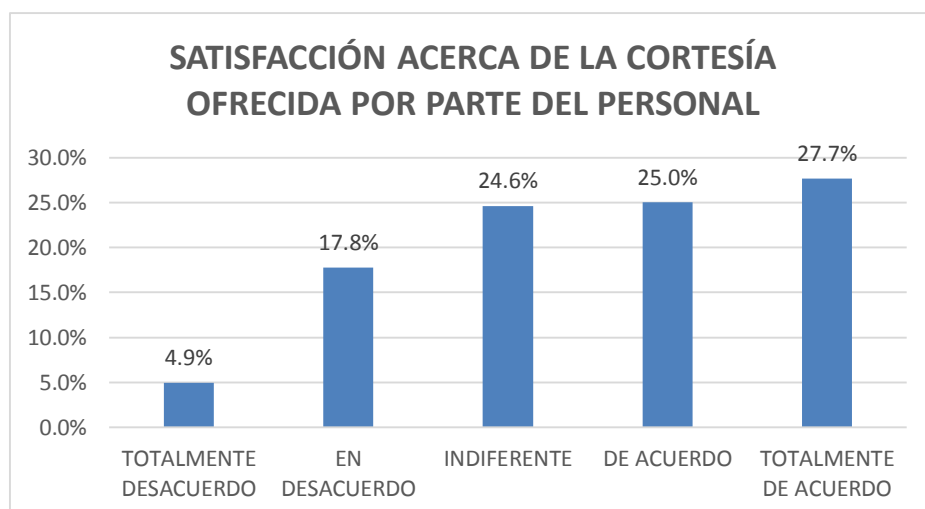


Figura n°. 25. Satisfacción acerca de la cortesía ofrecida por parte del personal (PRE)

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 25 muestra que el 91.6 % de los clientes de la empresa antes de la estandarización se encuentran adecuados a los servicios ofrecidos por la empresa respecto a las necesidades del cliente.

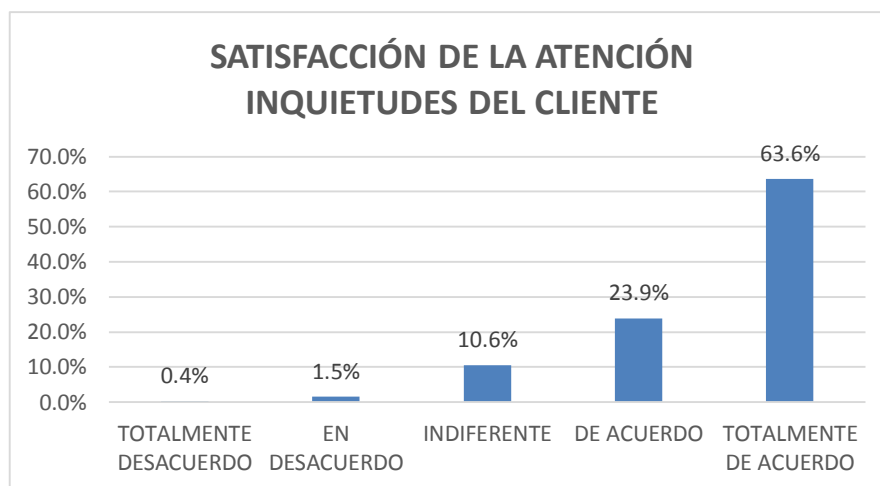


Figura n°. 26. Satisfacción de la atención de inquietudes del cliente (PRE)

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 26 muestra que el 87.5 % de los clientes de la empresa antes de la estandarización se encuentran satisfechos por la atención acerca de las inquietudes por parte de los clientes.

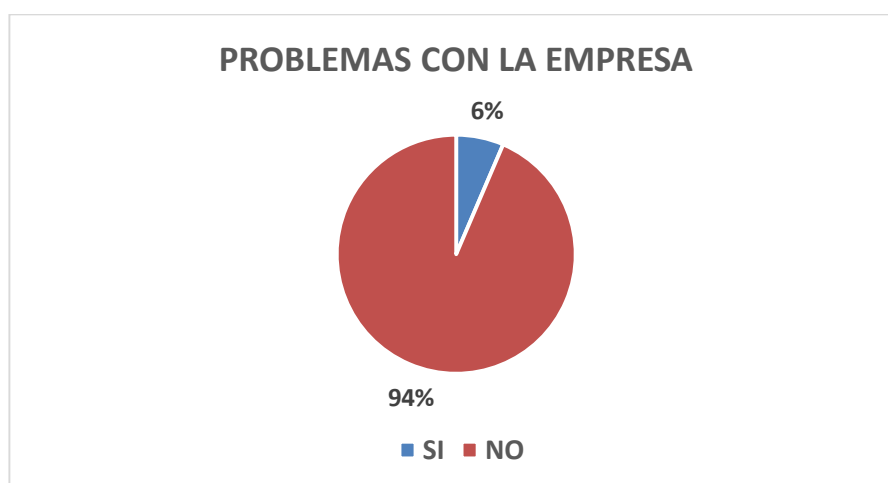


Figura n°. 27. Problema con la empresa en la última semana (PRE)

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 27 muestra que el 6% equivalentes a 17 clientes antes de la estandarización tuvieron problemas con la empresa.

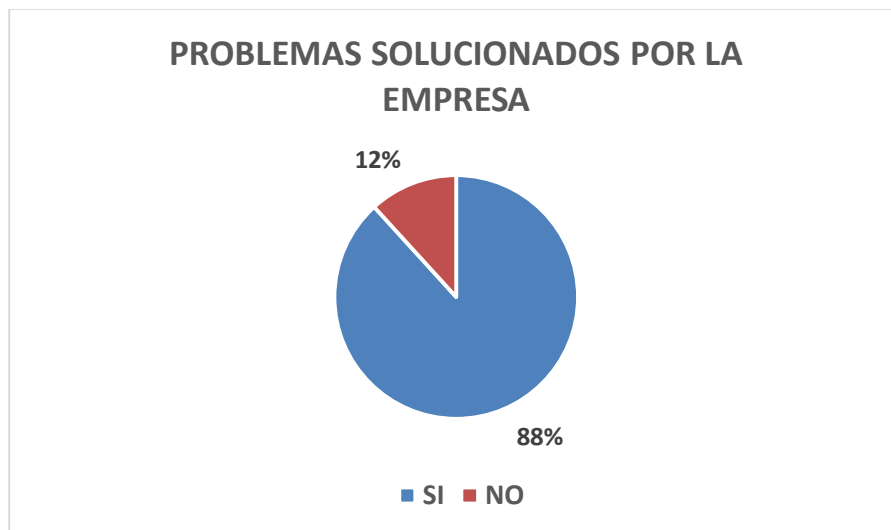


Figura n°. 28. Problemas solucionados por la empresa (PRE)

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 28 muestra que se solucionaron el 88 % de los problemas.

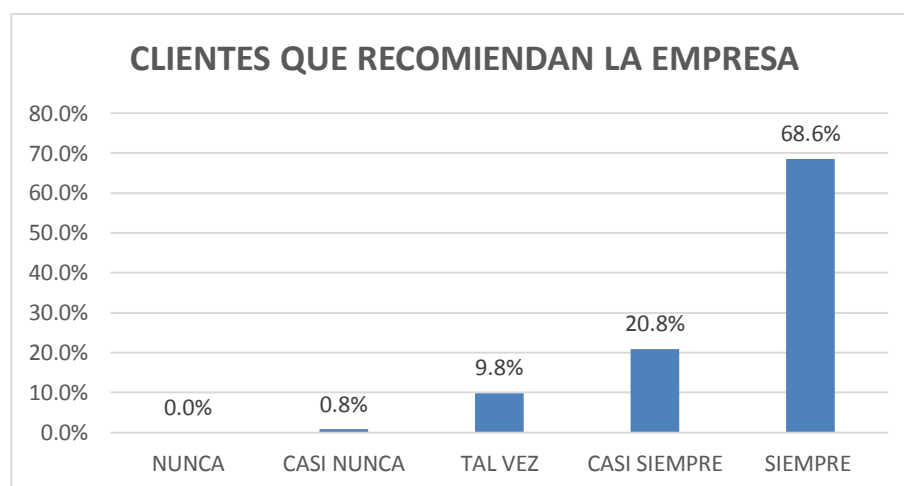


Figura n°. 29. Clientes que recomiendan la empresa (PRE)

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 29 muestra que el 89.4 % de los clientes recomendarían a otras personas para que hagan uso del servicio de la empresa, sea de viajar o envío de encomiendas.

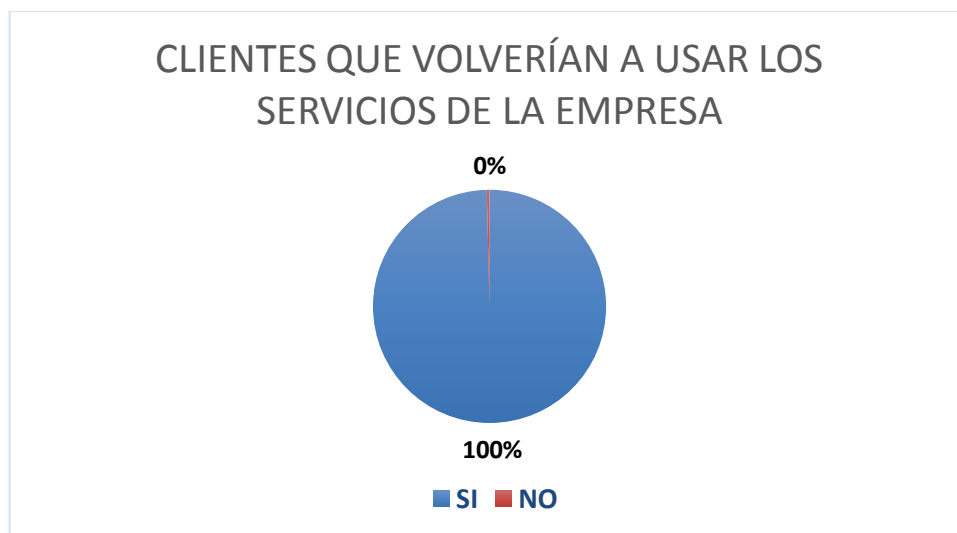


Figura n°. 30. Clientes que volverían a la empresa (PRE)

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 30 muestra que el 100 % de los clientes volverían hacer uso de los servicios de la empresa.

**RESULTADOS DE LAS 264 ENCUESTAS PRE-ESTANDARIZACION
RESULTADOS OBTENIDOS DEL LUNES 02 AL DOMINGO 08 DE JULIO (APROX. 38 AL DÍA)**

	TOTALMENTE DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
1.a) ¿Se encuentra satisfecho con la infraestructura del local?	0.0%	1.1%	6.4%	25.8%	66.7%
1.b) ¿Se encuentra satisfecho con las unidades de transporte?	0.0%	2.3%	4.2%	21.6%	72.0%
1.c) ¿La empresa termina su servicio en el tiempo ofrecido?	0.0%	1.1%	6.1%	13.3%	79.5%
1.d) ¿Se encuentra satisfecho con la atención del personal de emisión de boletos de viaje?	4.2%	10.2%	29.5%	34.1%	22.0%
1.e) ¿Se encuentra satisfecho con la atención ofrecida por el conductor?	2.3%	10.2%	19.7%	27.3%	40.5%
1.f) ¿La atención que recibió cubrió sus expectativas?	2.3%	12.9%	22.0%	30.3%	32.6%
1.g) ¿Se encuentra satisfecho con la seguridad brindada desde el ingreso a la empresa hasta el momento del embarque?	0.0%	3.0%	10.2%	28.4%	58.3%
1.h) ¿Los servicios que ofrece la empresa se adecuan a sus necesidades?	0.0%	1.5%	6.8%	17.4%	74.2%
1.i) ¿Se encuentra satisfecho con la cortesía ofrecida por parte del personal?	4.9%	17.8%	24.6%	25.0%	27.7%
1.j) ¿Todas sus inquietudes fueron atendidas?	0.4%	1.5%	10.6%	23.9%	63.6%

2) En la Última semana, ¿ha tenido algún problema con la empresa?

SI	6.4%	NO	93.6%
----	------	----	-------

3) En caso la pregunta anterior fue SI ¿La empresa hizo algo para solucionarlo?

SI	88.2%	NO	11.8%
----	-------	----	-------

4) ¿Recomendaría TURISMO DIEZ ASES a un familiar, amigo o conocido para realizar sus viajes?

NUNCA	CASI NUNCA	TAL VEZ	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5
0.0%	0.8%	9.8%	20.8%	68.6%

5) ¿Volvería a utilizar los servicios de la empresa?

SI	99.6%	NO	0.4%
----	-------	----	------

Figura n°. 31. Consolidación de resultados de la encuesta inicial en porcentajes.

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 31 muestra los resultados de la encuesta inicial en porcentajes, que se realizaron a una muestra de 264 clientes de la empresa.

ETAPA 4.2. RESULTADOS POST-ESTANDARIZACIÓN

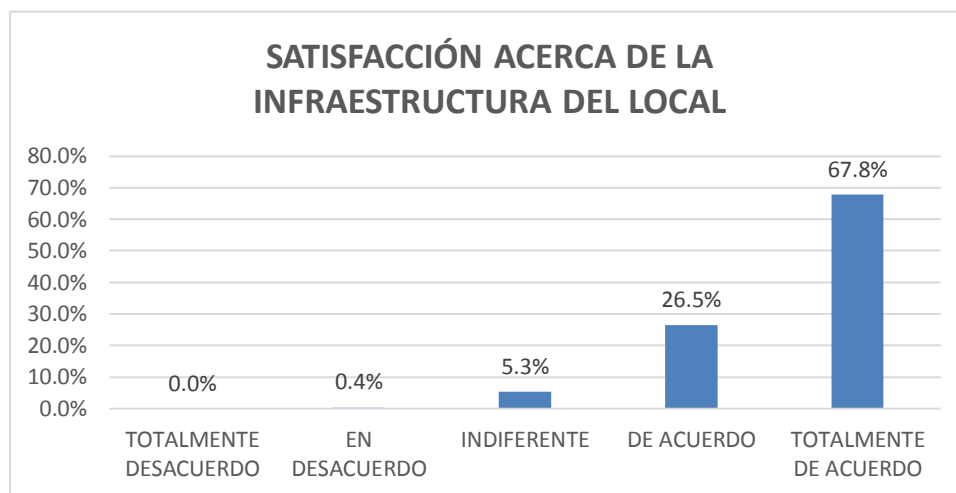


Figura n°. 32. Satisfacción acerca de la infraestructura del local (POST)

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 32 muestra que el 94.3 % de los clientes de la empresa después de la estandarización se encuentran satisfechos cerca de la infraestructura del local.

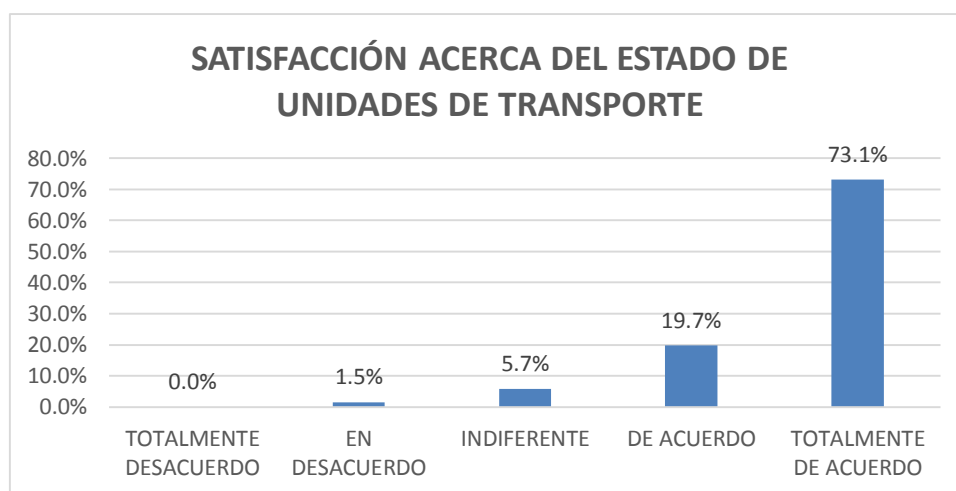


Figura n°. 33. Satisfacción acerca del estado de unidades de transporte (POST)

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 33 muestra que el 92.8 % de los clientes de la empresa después de la estandarización se encuentran satisfechos acerca de estado de unidades de transporte.

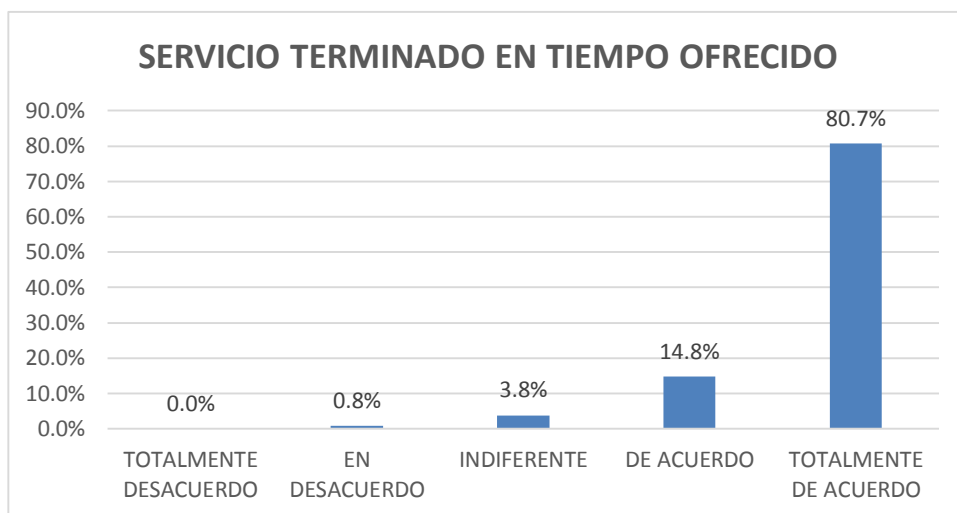


Figura n°. 34. Servicio terminado en tiempo ofrecido (POST)

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 34 muestra que el 80.7 % de los clientes de la empresa después de la estandarización están de satisfechos por el servicio terminado en su tiempo ofrecido.

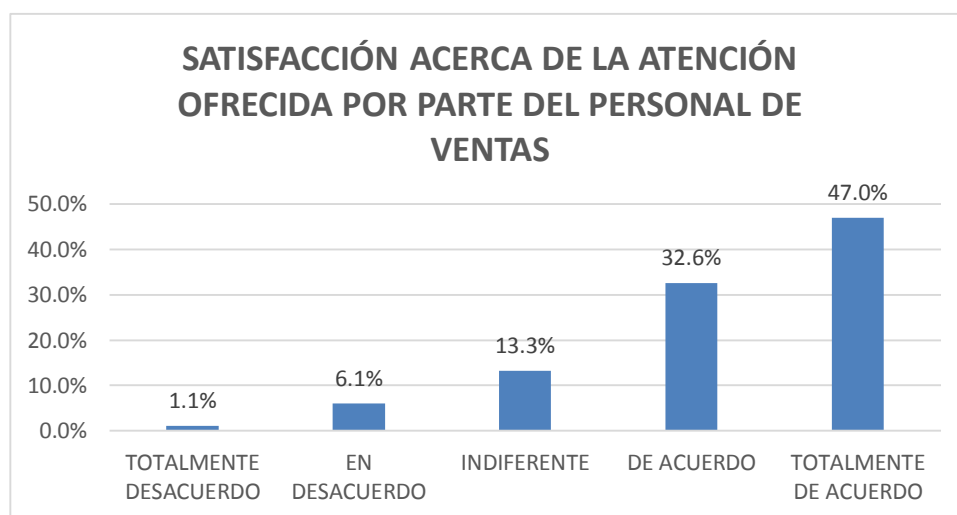


Figura n°. 35. Satisfacción acerca de la atención ofrecida por parte del personal de ventas (POST)

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 35 muestra que el 94.4 % de los clientes de la empresa después de la estandarización se encuentran satisfechos acerca de la atención ofrecida por parte del personal de ventas.

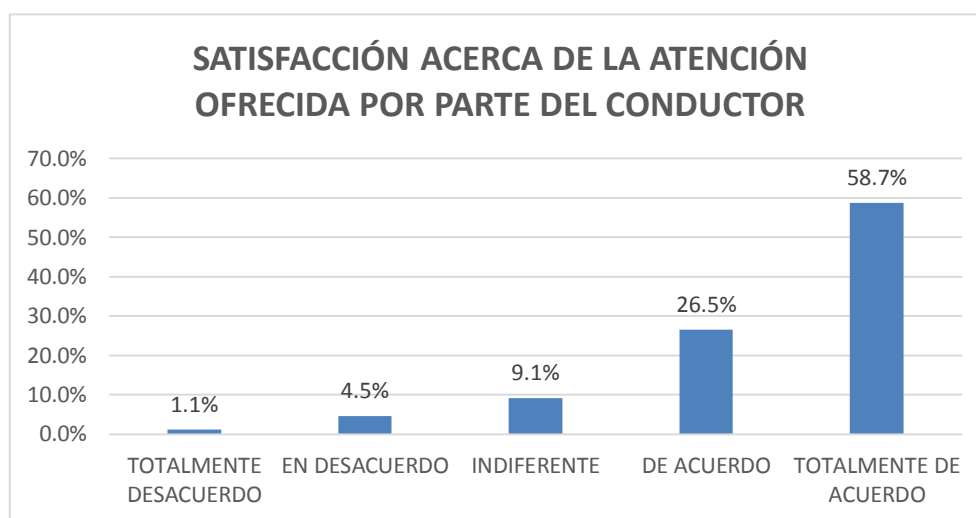


Figura n°. 36. Satisfacción acerca de la atención ofrecida por parte del conductor (POST)

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 36 muestra que el 85.2 % de los clientes de la empresa después de la estandarización se encuentran satisfechos acerca de la atención ofrecida por parte del conductor.

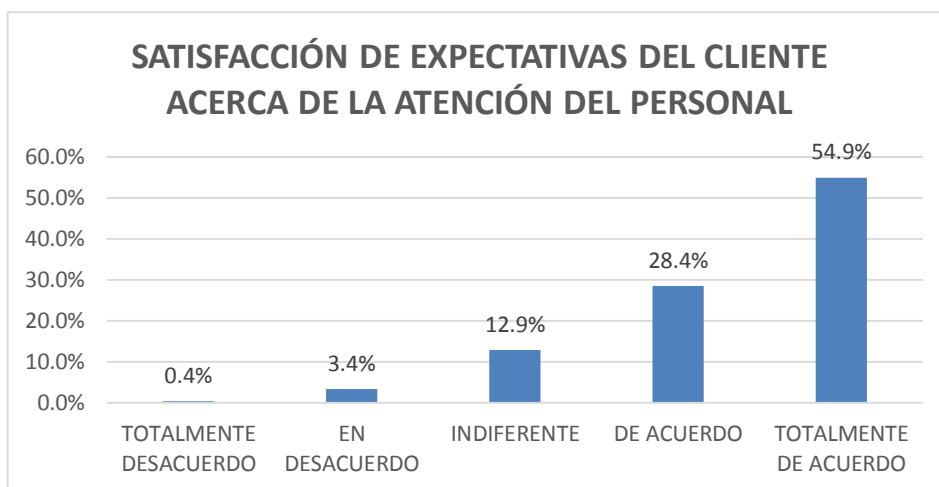


Figura n°. 37. Satisfacción de expectativas de los clientes acerca de la atención del personal (POST)

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 37 muestra que el 83.3 % de los clientes de la empresa después de la estandarización se encuentran satisfechos acerca de las expectativas del cliente acerca de la atención del personal.

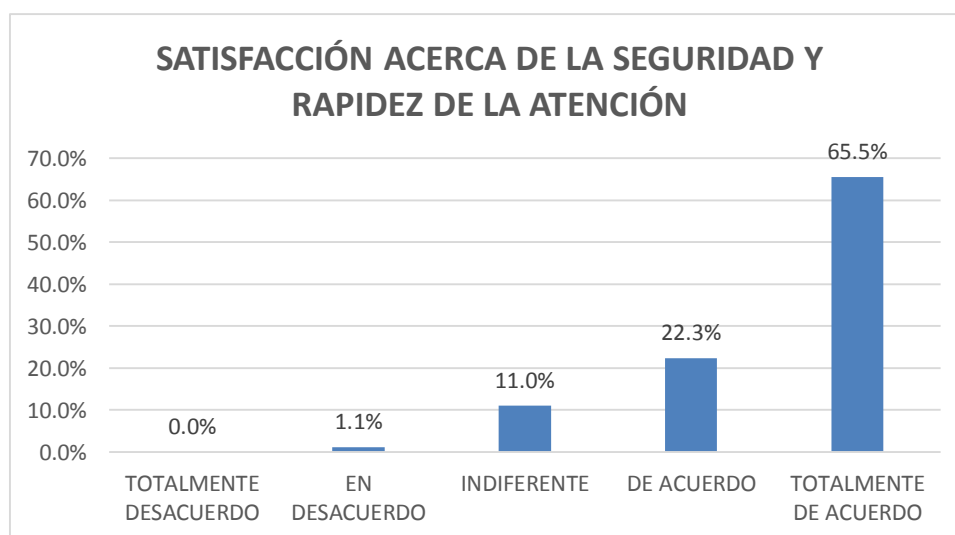


Figura n°. 38. Satisfacción acerca de la seguridad y rapidez de la atención (POST)

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 38 muestra que el 87.8 % de los clientes de la empresa después de la estandarización se encuentran satisfechos acerca de seguridad y rapidez de la atención.

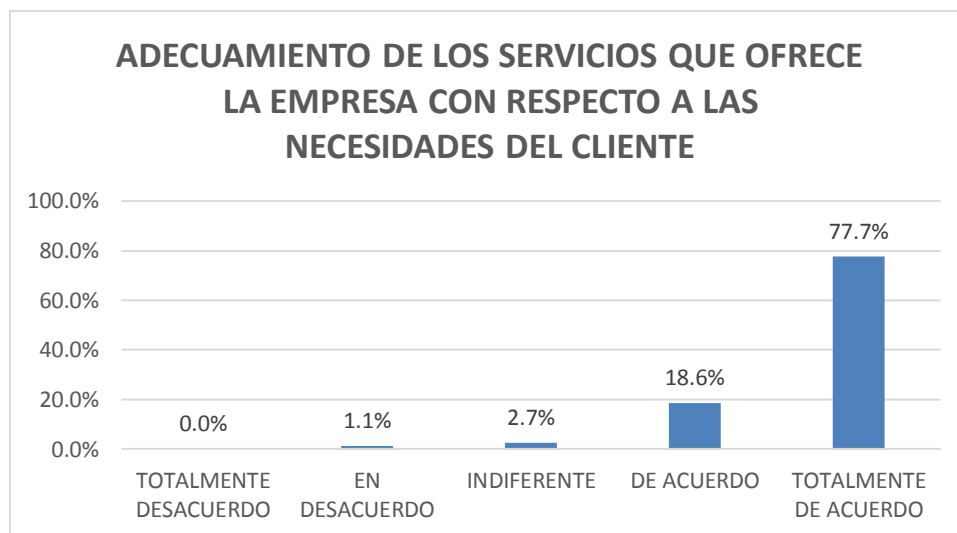


Figura n° 39. Adecuamiento de los servicios que ofrece la empresa con respecto a las necesidades del cliente (POST)

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 39 muestra que el 96.3% de los clientes de la empresa después de la estandarización se encuentran adecuados a los servicios ofrecidos por la empresa respecto a las necesidades del cliente.

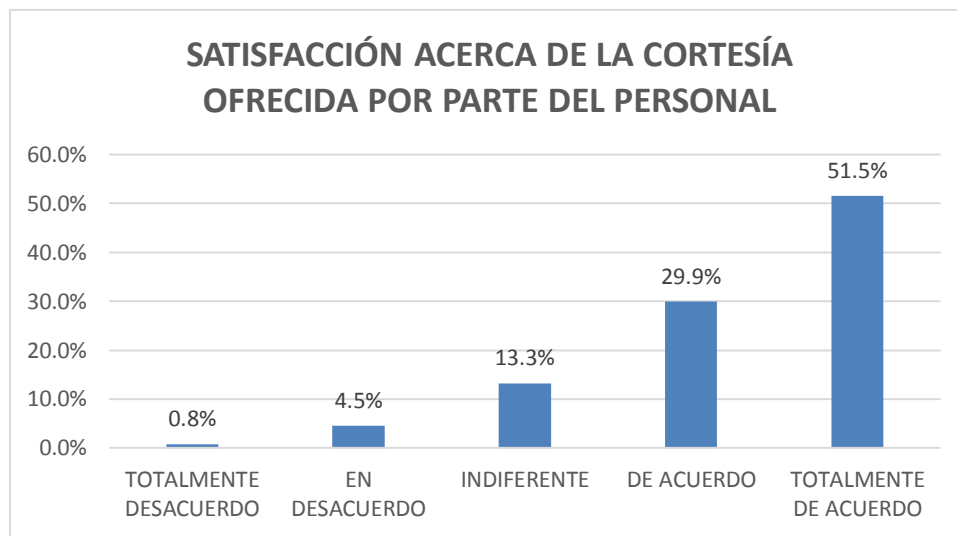


Figura n°. 40. Satisfacción acerca de la cortesía ofrecida por parte del personal (POST)

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 40 muestra que el 81.4 % de los clientes de la empresa después de la estandarización se encuentran adecuados a los servicios ofrecidos por la empresa respecto a las necesidades del cliente.

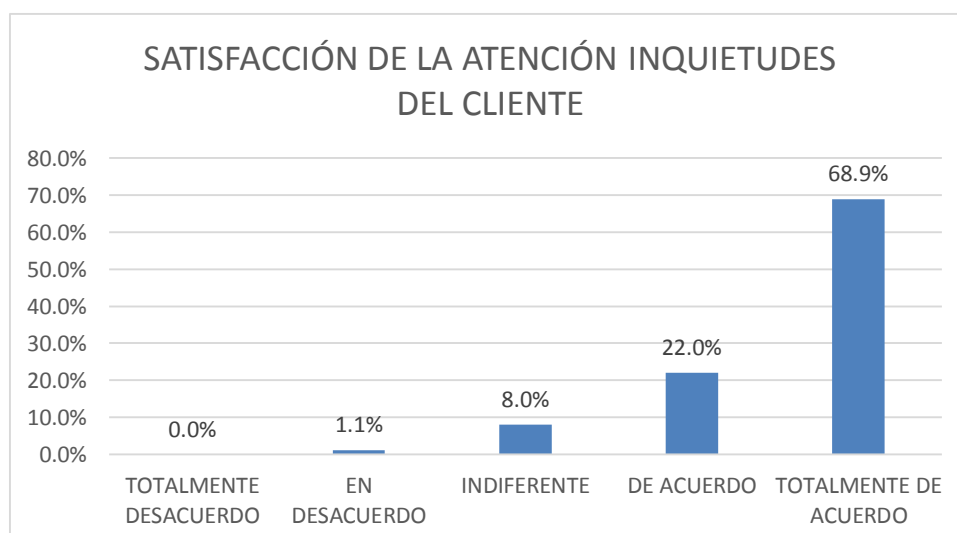


Figura n°. 41. Satisfacción de la atención inquietudes del cliente (POST)

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 41 muestra que el 90.9 % de los clientes de la empresa después de la estandarización se encuentran satisfechos por la atención acerca de las inquietudes por parte de los clientes.



Figura n°. 42. Problemas con la empresa (POST)

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 42 muestra que el 3% equivalentes a 8 clientes después de la estandarización tuvieron problemas con la empresa en la última semana.



Figura n°. 43. Problemas solucionados por la empresa (POST)

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 43 muestra que la empresa le dio solución al 100 % de las personas que presentaron problemas en la última semana.

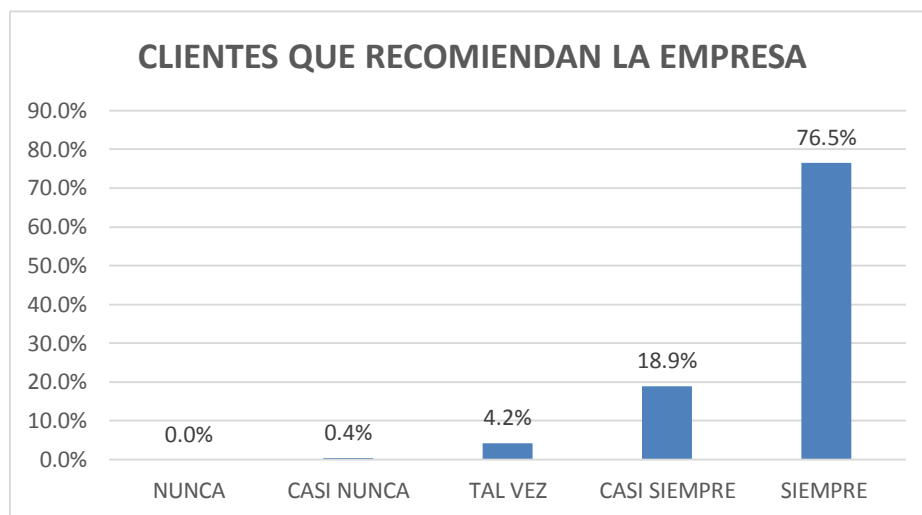


Figura n°. 44. Clientes que recomiendan la empresa (POST)

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 44 muestra que el 95.4 % de los clientes recomendarían a otras personas para que hagan uso del servicio de la empresa, sea de viajar o envío de encomiendas.

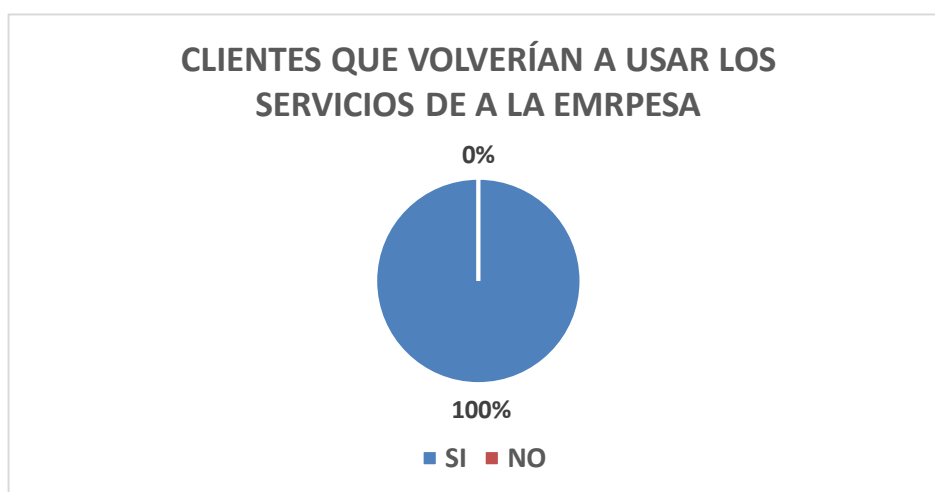


Figura n°. 45. Clientes que volverían a la empresa (POST)

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 45 muestra que el 100 % de los clientes encuestados después de la estandarización volverían hacer uso de los servicios que brinda la empresa.

**RESULTADOS DE LAS 264 ENCUESTAS POST-ESTANDARIZACION
RESULTADOS OBTENIDOS DEL LUNES 03 AL DOMINGO 09 DE SETIEMBRE (APROX. 38 AL DÍA)**

	TOTALMENTE DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
1.a) ¿Se encuentra satisfecho con la infraestructura del local?	0.0%	0.4%	5.3%	26.5%	67.8%
1.b) ¿Se encuentra satisfecho con las unidades de transporte?	0.0%	1.5%	5.7%	19.7%	73.1%
1.c) ¿La empresa termina su servicio en el tiempo ofrecido?	0.0%	0.8%	3.8%	14.8%	80.7%
1.d) ¿Se encuentra satisfecho con la atención del personal de emisión de boletos de viaje?	1.1%	6.1%	13.3%	32.6%	47.0%
1.e) ¿Se encuentra satisfecho con la atención ofrecida por el conductor?	1.1%	4.5%	9.1%	26.5%	58.7%
1.f) ¿La atención que recibió cubrió sus expectativas?	0.4%	3.4%	12.9%	28.4%	54.9%
1.g) ¿Se encuentra satisfecho con la seguridad brindada desde el ingreso a la empresa hasta el momento del embarque?	0.0%	1.1%	11.0%	22.3%	65.5%
1.h) ¿Los servicios que ofrece la empresa se adecuan a sus necesidades?	0.0%	1.1%	2.7%	18.6%	77.7%
1.i) ¿Se encuentra satisfecho con la cortesía ofrecida por parte del personal?	0.8%	4.5%	13.3%	29.9%	51.5%
1.j) ¿Todas sus inquietudes fueron atendidas?	0.0%	1.1%	8.0%	22.0%	68.9%

2) En la Última semana, ¿ha tenido algún problema con la empresa?

SI	3.0%	NO	97.0%
----	------	----	-------

3) En caso la pregunta anterior fue SI ¿La empresa hizo algo para solucionarlo?

SI	100.0%	NO	0.0%
----	--------	----	------

4) ¿Recomendaría TURISMO DIEZ ASES a un familiar, amigo o conocido para realizar sus viajes?

NUNCA	CASI NUNCA	TAL VEZ	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5
0.0%	0.4%	4.2%	18.9%	76.5%

5) ¿Volvería a utilizar los servicios de la empresa?

SI	100.0%	NO	0.0%
----	--------	----	------

Figura n°. 46. Consolidación de resultados de la encuesta final en porcentaje

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 46 muestra los resultados de la encuesta final en porcentajes, que se realizaron a una muestra de 264 clientes después de la estandarización.

ETAPA 4.3. COMPARACIÓN DE RESULTADOS

Finalmente, se presentaran los gráficos de comparación entre los resultados obtenidos antes y después de la estandarización de los procesos con las variaciones más altas para así analizar entre los dos tiempos.

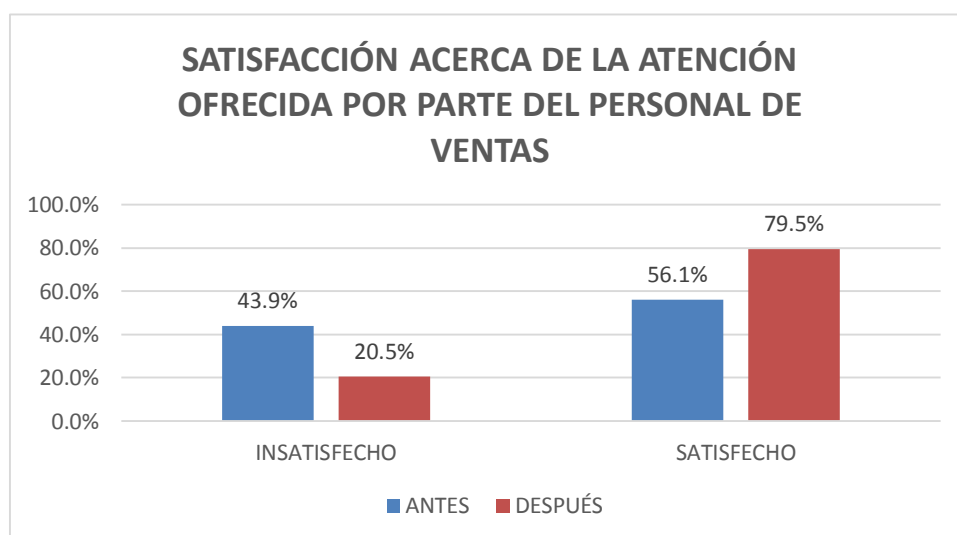


Figura n° 47. Satisfacción acerca de la atención ofrecida por parte del personal de ventas

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 47 muestra una variación positiva de 41.9% de los clientes satisfechos (los clientes que marcaron DE ACUERDO y TOTALMENTE DE ACUERDO) con la atención ofrecida por parte del personal de ventas de la empresa de Diez Ases.

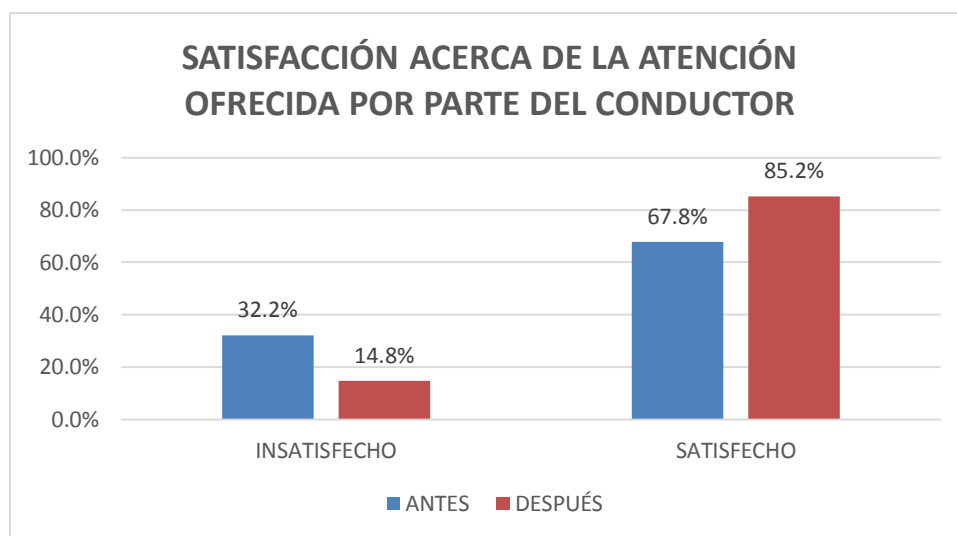


Figura n°. 48. Satisfacción acerca de la atención ofrecida por parte del conductor

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 48 muestra una variación positiva de 25.7% de los clientes satisfechos (los clientes que marcaron DE ACUERDO y TOTALMENTE DE ACUERDO) acerca de la atención ofrecida de los conductores de la empresa de Diez Ases.

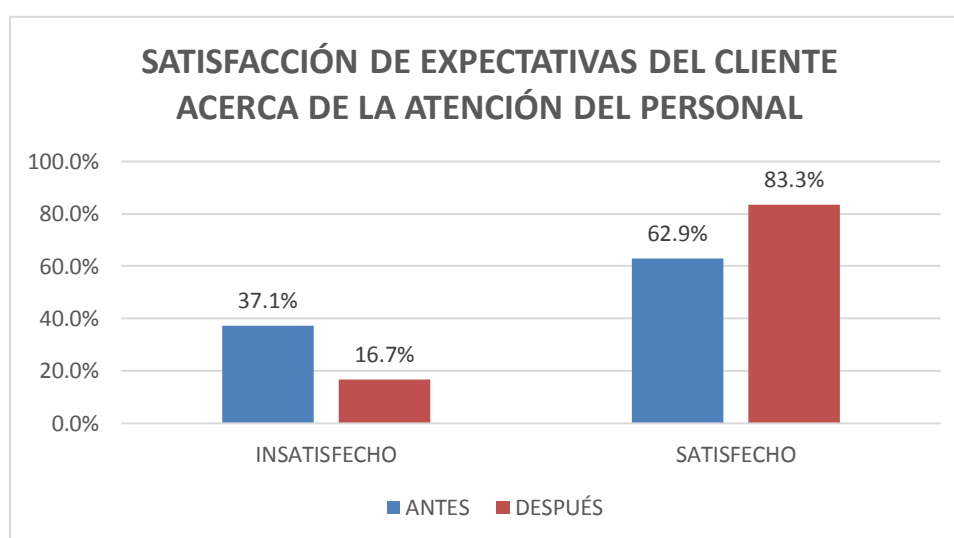


Figura n°. 49. Satisfacción acerca de la cortesía ofrecida por parte del personal

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 49 muestra una variación positiva de 32.5% de los clientes satisfechos (los clientes que marcaron DE ACUERDO y TOTALMENTE DE ACUERDO) con el cumplimiento de sus expectativas acerca de la atención del personal de la empresa de Diez Ases.

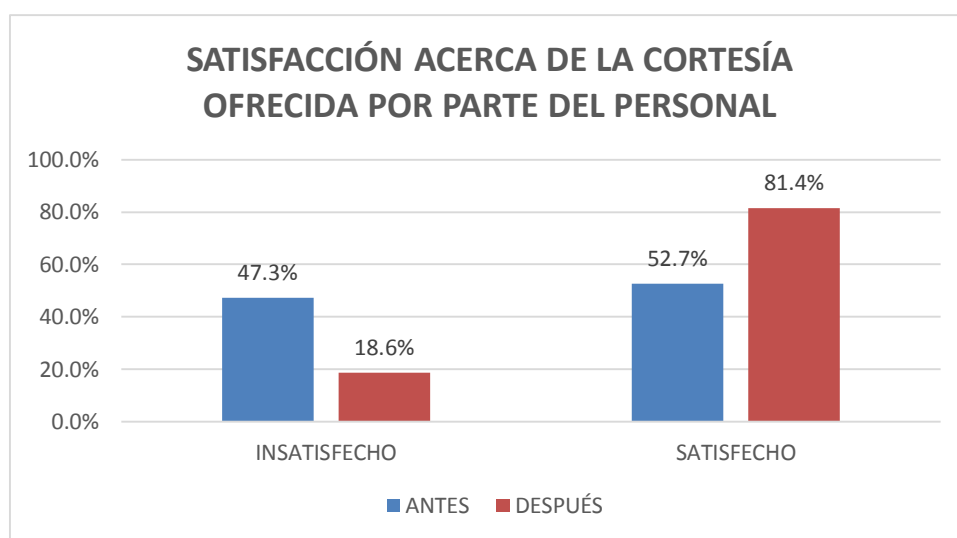


Figura n°. 50. Satisfacción acerca de la cortesía ofrecida por parte del personal

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 50 muestra una variación positiva de 54.7% de los clientes satisfechos (los clientes que marcaron DE ACUERDO y TOTALMENTE DE ACUERDO) acerca de la cortesía ofrecida por parte del personal de la empresa Diez Ases.

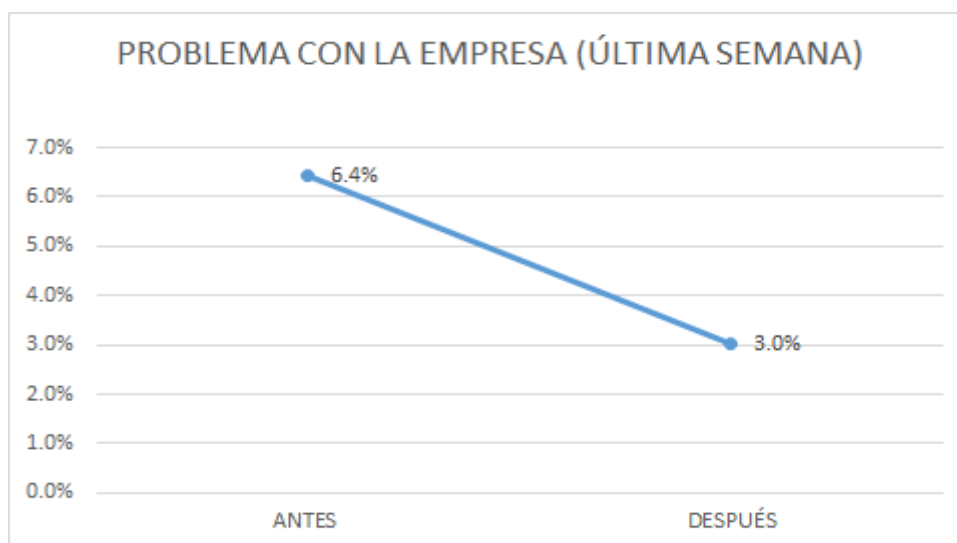


Figura n° 51. Problemas presentados en la empresa en la última semana

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 51 muestra una variación negativa de 52.9% de los clientes que presentaron algún problema con la empresa Diez Ases.

- **Tiempo de duración de los procesos claves después de la estandarización**

Tabla 14. Tiempo de duración del proceso de Venta de Boleto (POST)

PROCESO: VENTA DEL BOLETO	
Tiempo de duración del proceso (minutos):	
FICHA RAUL:	1.75 minutos
FICHA BRENDA:	2.08 minutos
PROMEDIO	1.92 minutos

Elaboración: Equipo de trabajo

La tabla n° 14 indica el tiempo obtenido de 1.92 minutos del proceso de venta de boletos obtenido gracias a la ficha de observación, estos datos fueron captados después de la estandarización.

Tabla 15. Tiempo de duración del proceso de Envío de Encomienda (POST)

PROCESO: ENVÍO DE ENCOMIENDA	
Tiempo de duración del proceso (minutos):	
FICHA RAUL:	2.5 minutos
FICHA BRENDA:	2.5 minutos
PROMEDIO	2.50 minutos

Elaboración. Trabajo en equipo

La tabla n° 15 indica el tiempo obtenido de 2.50 minutos del proceso de envío de encomienda obtenido gracias a la ficha de observación, estos datos fueron captados después de la estandarización.

Tabla 16. Tiempo de duración del proceso de Embarque (POST)

PROCESO: EMBARQUE	
Tiempo de duración del proceso (minutos):	
FICHA RAUL:	9 minutos
FICHA BRENDA:	20 minutos
PROMEDIO	14.50 minutos

Elaboración: Equipo de trabajo

La tabla n° 16 indica el tiempo obtenido de 14.50 minutos del proceso de envío de encomiendas obtenido gracias a la ficha de observación, estos datos fueron captados después de la estandarización.

3.9. Evaluación económica financiera

3.9.1. Costos

ITEMS	AÑO: 0	AÑO: 1	AÑO: 2	AÑO: 3	AÑO: 4	AÑO: 5
ÚTILES DE ESCRITORIO						
Hoja bond A4	S/. 36.00	S/. 2.40	S/. 2.40	S/. 2.40	S/. 2.40	S/. 2.40
Lapiceros	S/. 40.00					
USBs 32gb	S/. 70.00					
CDS regrabables	S/. 8.00					
EQUIPOS DE OFICINA						
Laptop 1	S/. 1,800.00					
Laptop 2	S/. 2,400.00					
Impresora Canon G3100	S/. 560.00					
Tinta Canon	S/. 35.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00
Alquiler de proyector	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 50.00
EQUIPOS DE COMUNICACIÓN						
Celular 1	S/. 1,000.00					
Celular 2	S/. 1,600.00					
Mensualidad de planes	S/. 1,040.00	S/. 65.00	S/. 65.00	S/. 65.00	S/. 65.00	S/. 65.00
OTROS GASTOS						
Movilidades	S/. 300.00	S/. 37.50	S/. 37.50	S/. 37.50	S/. 37.50	S/. 37.50
CAPITAL HUMANO						
Investigador 1	S/. 1,400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00
Investigador 2	S/. 1,400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00
Llenadores	S/. 28,800.00	S/. 28,800.00	S/. 28,800.00	S/. 28,800.00	S/. 28,800.00	S/. 28,800.00
TOTAL DE GASTOS	S/. 40,539.00	S/. 29,764.90	S/. 29,764.90	S/. 29,764.90	S/. 29,764.90	S/. 29,764.90

Figura n°. 52. Costos del Proyecto

Elaboración: Trabajo en equipo

La figura n° 52 muestra los costos para que el proyecto se lleve a cabo. Incluye útiles de escritorio, equipos de oficina y de comunicación así como también se costeo al tiempo de trabajo de los investigadores además se considero el sueldo de los llenadores ya que se establecieron como trabajadores fijos después de la estandarización.

- Beneficios de la estandarización:

Ahorro por la contratación de llenadores (anual)

Tabla 17. Gastos en llenadores antes de estandarizar

Antes de estandarización		
Costo promedio por llenada	S/.	4.00
Llenadas por año		18720
Gasto anual en llenadores	S/.	74,880.00

Elaboración: Equipo de trabajo

La tabla n° 17 muestra cuanto se gastaba en llenadores antes de estandarizar, teniendo en cuenta que por cada llenada, el llenador cobraba s/ 4.00 y salen 4 carros por hora durante 13 horas en el día.

Tabla 18. Gasto en llenadores actual.

Después de estandarización		
Sueldos de llenadores*	S/.	28,800.00

Elaboración: Equipo de trabajo

La tabla n° 18 muestra cuanto se gasta actualmente en los llenadores, se contrataron dos, y a cada uno se le paga S/ 1,200.00 mensualmente.

La diferencia entre el gasto en los llenadores antes de estandarizar y el gasto en los llenadores actual representa un ahorro de S/ 46,080.00.

Ingreso por estandarización del envío de encomiendas

Tabla 19. Ingreso de envío de encomiendas

Después de estandarización		
Encomiendas adicionales		360
Costo promedio de envío	S/.	10.00
Ingreso anual	S/.	3,600.00

Elaboración: Equipo de trabajo

La tabla n° 19 muestra el ingreso extra que se obtiene por enviar una encomienda más al día.

La suma del ahorro en los llenadores y del ingreso por encomiendas es S/ 49,680.00 que es el total del beneficio del proyecto.

3.9.2. Flujo de caja

FLUJO NETO DE EFECTIVO

Año de operación	Ingresos totales*	Inversiones para el proyecto			Valor de Rescate		Flujo Neto de Efectivo	
		Egresos totales	Fija	Diferida	Cap de trab.	Valor Residual		Recup. De cap. De Trab.
0		40,539						-40,539
1	49,680	29,765	-	-	-			19,915
2	49,680	29,765						19,915
3	49,680	29,765						19,915
4	49,680	29,765						19,915
5	49,680	29,765				0	0	19,915

Figura n°. 53. Flujo neto de efectivo

Elaboración: Equipo de trabajo

3.9.3. Análisis e interpretación de resultados

Año de operación	Costos totales (S/)	Beneficios totales (S/)	Factor de actualización 10.00%	Costos actualizados (S/)	Beneficios actualizados (S/)	Flujo neto de efectivo act. (S/)
0	40,539	0	1.00	40,539	0	-40,539
1	29,765	49,680	0.91	27,059	45,164	18,105
2	29,765	49,680	0.83	24,599	41,058	16,459
3	29,765	49,680	0.75	22,363	37,325	14,963
4	29,765	49,680	0.68	20,330	33,932	13,602
5	29,765	49,680	0.62	18,482	30,847	12,366
Total	159,599	248,400		153,371	188,326	34,955

Figura n°. 54. Indicadores financieros del Proyecto

Elaboración: Equipo de trabajo

La figura n° 54 muestra que el proyecto obtuvo un VAN de 34,9540.90, un TIR de 39.99% y un B/C de 1.23. Lo que concluye que el proyecto es rentable y por cada sol invertido se obtiene una ganancia de 0.23 céntimos

- **Valor Presente Neto**

El VAN es un método que ayudara a poder evaluar el proyecto de inversión a largo plazo, viendo si cumple su objetivo financiero:

Ecuación 2. Valor Presente Neto (VAN)

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

I_0 : Inversión inicial previa

V_t : Flujos netos de efectivo

k : Tasa de descuento (tipo de interés)

n : numero de periodos que dure el periodo

Para realizar el proyecto, se tomó en cuenta un Coste de Oportunidad del Capital (COK) de 10.00%, el cual fue elegido por ser la tasa de interés del crédito mínima que ofrece el banco SCOTIABANK (ver anexo n° 12), teniendo en cuenta que el dueño posee un patrimonio que puede poner como hipoteca La inversión Inicial será de S/ 40,539.00 nuevos soles, y el número de períodos considerados serán 5. Valor Actual Neto = S/. 34,954.90 Al ser el VAN mayor a 0, se estima que la inversión produce ganancias por encima de la rentabilidad exigida, por consecuente, el proyecto es rentable.

- **Tasa Interna de Retorno**

La tasa Interna de Retorno más conocido como TIR, se le llama a la tasa de interés o la rentabilidad que genera un proyecto. En este caso la tasa interna de retorno del proyecto es de 39.99 % superando el Costo de Oportunidad de Capital (COK), lo que indico que el proyecto es rentable.

- **Costo Beneficio**

El análisis de COSTO-BENEFICIO es importante para la toma de decisiones, debido a que ayuda a analizar la viabilidad del proyecto como también el retorno de la inversión, además de aspectos sociales y medioambientales del proyecto ya sea si tiene en alguna influencia de ellos.

Ecuación 3. Costo - Beneficio

$$VP = \sum_{t=1}^n \frac{FNE_t}{(1+i)^n}$$

VP: Valor presente de la utilidad o Valor Actual

i: valor total de la inversión

*Para hallar el Valor Presente (VP), se utiliza la siguiente ecuación.

Ecuación 4. Valor Presente

$$VP = \frac{Utilidad\ anual}{(1 + COK)^n}$$

El valor presente es de S/ 75,493.90 en un periodo de 5 años y el COSTO-BENEFICIO (B/C) obtuvo como resultado S/1.23 lo que indica que por cada sol en costos y gastos, se obtendrá un beneficio (ganancia) 0.23 céntimos.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

La estandarización de procesos en la empresa Diez Ases estandarización de los procesos de servicio influye positivamente a la percepción del cliente. Se aumentó la satisfacción del cliente con respecto la cortesía percibida y al cumplimiento de sus expectativas, así como también la satisfacción con respecto a la atención del personal de ventas y del conductor. Por otra parte, se disminuyeron los problemas que tenían los clientes con la empresa. Económicamente, la empresa disminuyó sus gastos por la contratación fija de los llenadores y aumentó ingresos por el envío de encomiendas. También aumentó la organización de los procesos y la formalidad de la empresa.

De igual manera, Reyes Hernández (2014) en su trabajo de la “Calidad del servicio para aumentar la satisfacción del cliente de la Asociación Share, sede Huehuetenango” en Guatemala comprobó que la calidad del servicio aumenta la satisfacción del cliente, logrando 95% de satisfacción con la calidad de servicio que recibe el cliente y antes de la implementación de las capacitaciones se contaba con el 72% de satisfacción. Al igual que el presente trabajo, que logró un aumento de la satisfacción acerca de la atención de las vendedoras de 56.1% a 79.5% y acerca de la atención de los conductores de 67.8% a 85.2% el trabajo de Reyes Hernández utilizó capacitaciones a sus colaboradores, induciéndolos a darle un mejor trato al cliente.

Así mismo, los resultados se asemejan con los obtenidos en el trabajo de Cordero Vásquez (2017) acerca de “La calidad de servicio y su relación con la satisfacción del cliente en Kentucky Friend Chicken – Mall Santa Anita” en la ciudad de Lima.

Este trabajo comprobó mediante el coeficiente de correlación de Spearman que la calidad de servicio brindado y la percepción del cliente se relaciona directamente. En el presente trabajo esto se corroboró mediante las encuestas antes y después de la estandarización de los procesos de servicio.

El trabajo de Arabus Illanes (2017) acerca de la “Estandarización de procesos para mejorar la calidad del servicio del área de suscripción SOAT de la compañía de seguros BNP PARIBAS CARDIF S.A.” en Lima, también comprueba que la estandarización de los procesos mejora la calidad de servicio y la satisfacción del cliente en un área determinada de la empresa BNP PARIBAS CARDIF. Hubo un aumento del 9.91% de la calidad de servicio, se documentaron 4 procesos y se llevaron a cabo la capacitación correspondiente al personal involucrado en esos procesos. En el presente trabajo, de igual manera se documentaron 3 procesos y se capacitó al personal involucrado en ellos, logrando un aumento en la percepción del cliente y la satisfacción del cliente.

El trabajo de Alcántara Lozano (2017) sobre el “Análisis y mejora de procesos en una empresa de automatización industrial y electrificación aplicando la metodología DMAIC” al igual que la presente tesis, primero realizó un diagnóstico e identificó el proceso crítico a mejorar. Luego de eso se diseñaron nuevos procesos y se analizaron los indicadores, llegando a estandarizar el proceso de ingeniería y aplicar un plan de capacitación. Después de analizar los indicadores económicos el proyectado resultó en un valor actual neto de S/ 280,385 y un TIR de 48%. Así que se concluye que la estandarización del proceso crítico también tuvo una influencia positiva ya que en el presente proyecto se obtuvo e VAN de S/ 34,954.90 y un TIR de 39.99%.

4.2 Conclusiones

Se determinó que la estandarización de procesos influye positivamente en la percepción del cliente de la empresa Turismo Diez Ases S.A. teniendo un incremento de la capacidad de respuesta del personal de ventas de 41.9% y de los conductores en 25.7%. Asimismo se infiere un incremento de la dimensión empatía, incrementó 32.5% la satisfacción de las expectativas acerca de la atención y 54.7% acerca de la cortesía del personal. También se logró disminuir 52.9% los problemas que tuvieron los clientes con la empresa. Esto se evidencia mediante la prueba estadística U de Mann-Whitney (ver Anexo nº16):

Como $P \text{ value} < 0.05$ entonces se concluye que:

1. El Grado de satisfacción con la atención ofrecida por el personal de emisión de boletos de viaje es distinto antes de la implementación de la estandarización de los procesos de servicio y después de la implementación
2. El Grado de satisfacción con la atención ofrecida por el conductor es distinto antes de la implementación de la estandarización de los procesos de servicio y después de la implementación
3. El grado de atención que recibió cubrió sus expectativas es distinto antes de la implementación de la estandarización de los procesos de servicio y después de la implementación
4. El grado de satisfacción con las cortesías ofrecidas por el personal es distinto antes de la implementación de la estandarización de los procesos de servicio y después de la implementación

5. El grado el grado de recomendación de TURISMO DIEZ ASES a un familiar, amigo o conocido para realizar sus viajes es distinto antes de la implementación de la estandarización de los procesos de servicio y después de la implementación.

Se analizó la realidad problemática de la empresa en estudio, encontrando procesos en el área de servicio al cliente con falencias, estos procesos no se encontraban documentados ni registrados y se llevaban a cabo de una manera empírica, también se notó un trato descortés por parte del personal de venta de boletos, quienes en ocasiones no prestaban atención a los reclamos de los clientes, causando disconformidad en ellos.

Se identificó los procesos clave mediante la entrevista con la administradora y también con la observación, siendo estos:

- Proceso de venta de boleto
- Proceso de embarque
- Proceso de envío de encomienda

Se diseñó los procesos de servicios en las áreas mediante la herramienta Bizagi Modeler. Los cambios más resaltantes son los siguientes:

Tabla 20. Resumen de cambio en procesos

Proceso de venta de boleto	<ul style="list-style-type: none"> • Es obligatoria la entrega de documento. Ya sea boleto o factura. • Se le paga el precio del pasaje a la vendedora.
Proceso de embarque	<ul style="list-style-type: none"> • El llenador ya no cobra el pasaje. • Existe un mejor orden en las ubicaciones de los pasajeros.
Proceso de envío de encomienda	<ul style="list-style-type: none"> • Se recibirán encomiendas hasta las 8 de la noche.

Elaboración: Equipo de trabajo

Se estandarizó los tres procesos clave de servicio a través de la documentación y registro, para llevarlos a cabo de una manera establecida, los pasos que se usaron para la estandarización fueron los siguientes:

1. Diagramar y describir procesos actuales.
2. Diseñar nuevos procesos e involucrar al personal.
3. Implementar la estandarización de los nuevos procesos.
4. Comparación de resultados de los procesos antes y después.

Se evaluó la variación de la percepción del cliente después de la estandarización siendo las principales variaciones:

- Satisfacción acerca de la atención ofrecida por el personal de ventas en 41.9%
- Satisfacción acerca de la atención ofrecida por el conductor en 25.7%
- Satisfacción de expectativas del cliente en 32.5%.
- Satisfacción acerca de la cortesía por parte del personal en 54.7%
- Disminución de problemas con la empresa en 52.9%

Se evaluó económica y financieramente la implementación de los procesos estandarizados obteniendo un VAN de 34,954.90 y un TIR de 39.99%, un B/C de 1.23. Lo que concluye que el proyecto es rentable y por cada sol invertido se obtiene una ganancia de 0.23 céntimos.

4.3. Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa seguir con las capacitaciones, como mínimo una vez al año, por los nuevos colaboradores que se puedan integrar a la compañía y para reforzar los conocimientos de los colaboradores antiguos. Estas capacitaciones deben tocar temas como la importancia de la calidad de servicio y del trato al cliente, también deben explicar todos los procesos con los que cuenta la empresa.
- Se recomienda documentar y registrar cada proceso nuevo que lleve a cabo la empresa, así se podrá tener un mejor manejo del know-how y será fácil integrar nuevos colaboradores al sistema que lleva la empresa.
- Se recomienda medir periódicamente la satisfacción de los clientes, mediante distintas técnicas: encuestas, cliente oculto, etc. Esto para conocer la situación en la que se encuentra la empresa. Con esta información se pueden dirigir más puntualmente las capacitaciones y también llevar a cabo estrategias por campañas de épocas del año.
- Se recomienda la implementación de un sistema de información para la venta de boletos y envío de encomiendas. Esto ayudará a la rapidez y automatización de los procesos, dejando atrás procedimientos manuales, dándole una mejor percepción al cliente (formalidad).

REFERENCIAS

- Alcántara, G. (2017) *Análisis y mejora de procesos en una empresa de automatización industrial y electrificación aplicando la metodología DMAIC*. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9030/ALCANTARA_GUILLERMO_MEJORA_EMPRESA_AUTOMATIZACION_INDUSTRIAL_DMAIC%20%281%29.pdf?sequence=8
- Álvarez, L. (2016). *Evaluación de la experiencia del usuario para la mejora de procesos de servicio: el caso de la admisión e inscripción a los posgrados del ITESO*. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. Recuperado de <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/4096/Evaluaci%C3%B3n+de+la+experiencia+del+usuario+para+la+mejora+de+procesos+de+servicio+el+caso+de+la+admisi%C3%B3n+e+inscripci%C3%B3n+a+los+posgrados+del+ITESO.pdf?sequence=3>
- Anaya, E. (2014). *Factores determinantes de la perdurabilidad de las empresas mipymes comerciales en el municipio de Sincelejo – SUCRE: Apreciaciones de los directivos*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/46428/1/edgarjoseanayavelez.2014>
- Arabus, Y. (2017). *Estandarización de procesos para mejorar la calidad del servicio del área de suscripción SOAT de la compañía de seguros BNP PARIBAS CARDIF S.A.* Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1373/Arabus_IYY.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Banco Mundial (2017). *Transporte*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/topic/transport/overview#1>
- Baptista, P., Fernández, C. y Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. Recuperado de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

- Bravo, Juan. (2008). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile, Chile: EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A
- Club BPM (2011). *El libro del BP*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=8Hc5Q00RXEkC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Cordero, Á. (2017). “*La Calidad de Servicio y su relación con la Satisfacción del Cliente en Kentucky Friend Chicken - Mall Santa Anita, 2017*”. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9056/Cordero_VAI.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cortés, José (2017). *Sistemas de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015)*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=RhkwDwAAQBAJ&printsec=frontcover&q=que+es+la+iso+9001+version+2015&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiP_sDqiNfcAhXsw1kKHf0TDIsQ6AEIQTAF#v=onepage&q=que%20es%20la%20iso%209001%20version%202015&f=false
- Evans y Lindsay (2015). *Administración y control de calidad*. Monterrey, México: EDITORIAL Cengage Learning Editores.
- Fernández, María (2006). *Metodología de implantación de un sistema de calidad en un centro educativo*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=gNdZewYdnX8C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Gonzales Arroyave (2012). “*La estandarización y mejora de los procesos productivos en la empresa estampados Color Way SAS*.” Recuperado de <http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/714/1/INFORME%20DE%20PRACTICA%20CAROLINA%20GONZALEZ%20ARROYAVE.pdf>
- Gonzales Fernández (2005). *Gestión de calidad en la organización y dirección de centros escolares*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=TCgopizMwuEC&pg=PA65&dq=gestion+por+procesos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiw-obY0prcAhXI01kKHWTIDRgQ6AEIVjAI#v=onepage&q=gestion%20por%20procesos&f=false>

- Guzmán y Polo (2013). *Propuesta de mejora de estandarización en el proceso de calidad de servicio para el incremento de la productividad de la empresa corporación comercial JERUSALEM S.A.C.* Perú: Universidad Privada del Norte. Recuperado de <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/6399/Polo%20Reyes%2c%20Melva%20Elizabeth%20-%20Guzm%C3%A1n%20Sifuentes%2c%20Germ%C3%A1n%20Alejandro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Panorama de la Economía Peruana 1950 – 2016.* Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf
- Joaquín León (2015). *La Calidad del servicio y su influencia en la satisfacción de los clientes de la Caja Municipal de Ahorro y Créditos de Trujillo S.A. agencia Real Plaza.* Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/4965>
- Lindsay, W. y Evans, J (2015). *Administración y control de la calidad.* México: Cengage Learning
- Liza y Siancas (2016). *Calidad de Servicio y Satisfacción del Cliente en una Entidad Bancaria de Trujillo.* Perú: Universidad Privada del Norte. Recuperado de <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/10969/Liza%20Soriano%20de%20Silva%20Claudia%20Milsa%20-%20Siancas%20Ascoy%20Cecilia%20de%20Lourdes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- López, Paloma (2016). *Novedades ISO 9001:2015.* Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=9-MmDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=iso+9001:2015&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj_o5O3qjcAhXPo1kKHfZeCXoQ6wEIJzAA#v=onepage&q=iso%209001%3A2015&f=false
- Nueva Escuela Europea (2015). *La nueva ISO 9001:2015.* Recuperado de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/>
- Meregildo y Tenicela (2017). *“Efectos de la estandarización de procesos operativos en la empresa EAFC MAQUISISTEMA S.A.”.* Recuperado de <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/11637/Leliz%20Yubel%20Me>

[regildo%20Rodriguez%20-%20Tenicela%20Castillo%20Leydi%20Francesca%20-
%20parcial.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

Ramírez, A. (s.f.). Metodología de la Investigación Científica. Recuperado de <http://www.postgradoune.edu.pe/pdf/documentos-academicos/ciencias-de-la-educacion/1.pdf>

Reyes, S. (2014). *Calidad del servicio para aumentar la satisfacción del cliente de la asociación share, sede Huehuetenango*. Guatemala: UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Reyes-Sonia.pdf>

Rodríguez, J. (2013). *Propuesta de caracterización de la cadena de abastecimiento, incluyendo la estandarización de procesos y análisis de nuevos puntos de servicio para la empresa MILKSHAKING S.A.S*. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de [file:///C:/Users/Zamora/Downloads/RodriguezParodyJulianDavid2014%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Zamora/Downloads/RodriguezParodyJulianDavid2014%20(3).pdf)

Rojas, Jaime (2000). *Gestión por procesos y atención del usuario en los establecimientos del sistema nacional de salud*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=vy9fOeJ0FccC&hl=es&source=gbs_navlink_s_s

Paz, Renata (2005). *Servicio al cliente, La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=3hovRPM1Di0C&oi=fnd&pg=PT9&dq=calidad+de+servicio&ots=PmCt3g5fhS&sig=GzotmGGsIjTbEbEgrmdgProPhUc#v=onepage&q&f=false>

Pérez, José (2007). *Gestión por procesos*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=jVOoK9rWGJgC&printsec=frontcover&dq=elementos+de+un+proceso+iso+9001&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiww9T0wIDEAhVSjlkKHfcVAB4Q6AEIJzAA#v=onepage&q=elementos%20de%20un%20proceso%20iso%209001&f=false>

Pérez, José (2010). *Gestión por procesos*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=iGrY7tW178IC&printsec=frontcover&dq=i+author:%22Jos%C3%A9+Antonio+P%C3%A9rez+Fern%C3%A1ndez+de+Velas>

[co%22&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjAu7KNr4DeAhUyrlkKHS1eAsEQ6AEILD
AB#v=onepage&q&f=false](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/203/1/TL_Perez_Rios_CynthiaKatherine.pdf)

Pérez Ríos (2014). “La calidad servicio al cliente del atención al cliente y su influencia en los resultados económicos y financieros de la empresa restaurante *Campestre SAC*”.

Recuperado de

http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/203/1/TL_Perez_Rios_CynthiaKatherine.pdf

Vargas, Z.R. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación. Volumen (33)*, pp-159.

Vásquez, J. (2017). “*Percepción de la calidad de servicio en los restaurantes de los hoteles de cuatro estrellas en Miraflores*”. Perú: Universidad San Ignacio de Loyola

Recuperado de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/3464>

Vilca, Castillo, Linares y Domínguez (2012). *Planeamiento Estratégico para el Sector Construcción del Departamento de La Libertad*. Recuperado de

[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4592/VILCA_CAS
TILLO LINARES DOMINGUEZ CONSTRUCCION.pdf](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4592/VILCA_CAS_TILLO_LINARES_DOMINGUEZ_CONSTRUCCION.pdf)

Ynfantes, Diego (2017). “Modelo de estandarización de los procesos operativos y su influencia en la satisfacción del cliente de la comercializadora ELECTRICOS

REXEL S.A.C., 2017 Recuperado de

[http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/11592/Ynfantes%20Haro%20
Diego%20Armando.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/11592/Ynfantes%20Haro%20Diego%20Armando.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

ANEXOS

Anexo n° 1. Modelo de Entrevista

ENTREVISTA

Tipo: Entrevista a profundidad

Objetivo: Análisis e identificación de los procesos clave y su importancia.

Fecha:

1. Buen día Srta. Corcuera, somos bachilleres en Ingeniería Empresarial y nos gustaría realizarle algunas preguntas acerca de su empresa, ¿nos podría dar información acerca de Diez Ases, sus inicios y el rubro en el que se desarrolla?
2. ¿Cuáles considera que son los procesos más importantes de su empresa y cuál es su percepción acerca de cómo se desarrollan actualmente?
3. ¿Considera que el área de atención al cliente es una de las principales para su empresa?
4. ¿En el área anteriormente mencionada se presentan problemas o cuellos de botella de algún tipo, cuáles serían los principales?
5. ¿Según su criterio, qué es un estándar?
6. ¿Cree que una estandarización de los procesos en el área de atención al cliente de la empresa sería beneficiosa para mejorar el desarrollo de sus procesos o mitigar los problemas o cuellos de botella antes mencionados si fuera el caso?
7. ¿De qué forma cree que mejoraría la percepción de los clientes de la empresa al ver procesos más ordenados y una mejor atención por parte de los trabajadores?
8. Para terminar Srta. Corcuera, ¿Nos podría dar una recomendación para continuar con nuestra tesis?

Anexo n° 2. Modelo de encuesta de satisfacción al cliente

OBJETIVO: Nivel de satisfacción al cliente alineados al procesos de servicio

- De Acuerdo a la atención recibida por parte del personal, el servicio de transporte contratado y el servicio que ofrece la empresa Diez Ases, marque según la opción:

ITEM	TOTALMENTE DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
a) ¿Se encuentra satisfecho con la infraestructura del local?					
b) ¿Se encuentra satisfecho con las unidades de transporte?					
c) ¿La empresa termina su servicio en el tiempo ofrecido?					
d) ¿Se encuentra satisfecho con la atención del personal de emisión de boletos de viaje?					
e) ¿Se encuentra satisfecho con la atención ofrecida por el conductor?					
f) ¿La atención que recibió cubre sus expectativas?					
g) ¿Se encuentra satisfecho con la seguridad brindada desde el ingreso a la empresa hasta el momento de su embarque?					
h) ¿Los servicios que ofrece la empresa se adecuan a sus necesidades?					
i) ¿Se encuentra satisfecho con la cortesía ofrecida por parte del personal?					
j) ¿Todas sus inquietudes fueron atendidas?					

- En la última semana, ¿ha tenido algún problema con la empresa?
SI NO
- En caso la pregunta anterior fue Si, ¿La empresa hizo algo para solucionarlo?
SI NO
- ¿Recomendaría TURISMO DIEZ ASES a un familiar, amigo o conocido para realizar sus viajes?

1 (Nunca)	2 (Casi Nunca)	3 (Tal vez)	4 (Casi Siempre)	5 (Siempre)

- ¿Volvería a utilizar los servicios de la empresa?
SI NO.....
- ¿Por qué prefiere usar el servicio de la empresa con respecto al de la competencia?
.....
- Dependiendo a sus respuestas anteriores indique, ¿Qué recomendaría?
.....

Anexo n° 3. Fichas de Observación Pre-estandarización

(Pre - Estandarización)

FICHA DE OBSERVACIÓN

OBJETIVO: Observar el nivel de la atención al cliente.

FECHA: 02/07/2018

TIEMPO: 04:30 a 05:30 pm

AUTOR: Brenda Zamora V.

PROCESO: VENTA DEL BOLETO

ACTORES: Vendedora / cliente.

ACTIVIDADES	CRITERIOS	CORRECTO (3)	REGULAR (2)	MALO (1)	PUNTUACIÓN
Saludar al cliente.				X	1
Brindar información requerida.			X		2
Atender consultas extras.			X		2
Solicitar datos para el comprobante.				X	1
Brindar información de pago y embarque.			X		2
TOTAL					8

INTERVALOS:

0 - 7 ➡ MALO

8 - 12 ➡ REGULAR

13 - 15 ➡ BUENO

Tiempo de duración del proceso (minutos): 1. min a 1.50" minutos (Prom 1.5m)

Cuello(s) de botella detectados: La secretaria no tiene la atención correcta hacia al cliente.

FICHA DE OBSERVACIÓN

OBJETIVO: Observar el nivel de la atención al cliente.
 FECHA: 07/07/2018 (Sábado) (Pre-Estandarización)
 TIEMPO: 03:00 pm - 04:00 pm
 AUTOR: Raul Alejandro Villalobos Araujo
 PROCESO: VENTA DEL BOLETO
 ACTORES: Vendedora, Cliente

CRITERIOS	CORRECTO (3)	REGULAR (2)	MALO (1)	PUNTUACIÓN
Saludar al cliente.			X	1
Brindar información requerida.		X		2
Atender consultas extras.		X		2
Solicitar datos para el comprobante.			X	1
Brindar información de pago y embarque.			X	1
			TOTAL	7

INTERVALOS:

- 0 - 7 → MALO
- 8 - 12 → REGULAR
- 13 - 15 → BUENO

Tiempo de duración del proceso (minutos): 1:30 minutos - 2 minutos (Prom 1.75 min)

Cuello(s) de botella detectados: Observación: Atención de la vendedora descortés, día de alta concurrencia (cola)

Pre-estandarización

FICHA DE OBSERVACIÓN

OBJETIVO: Observar el nivel de la atención al cliente.

FECHA: 02/07/2018

TIEMPO: 04:30 - 5:30 pm

AUTOR: Brenda Zamora Villacorta

PROCESO: ENVÍO DE ENCOMIENDA

ACTORES: secretaria / cliente

CRITERIOS	CORRECTO (3)	REGULAR (2)	MALO (1)	PUNTUACIÓN
Saludar al cliente.		X		2
Pedir información de la encomienda.		X		2
Brindar información de envío		X		2
Entregar comprobante requerido		X		2
Realizar el cobro.	X			3
			TOTAL	11

INTERVALOS:

0 - 7 ➡ MALO

8 - 12 ➡ REGULAR

13 - 15 ➡ BUENO

Tiempo de duración del proceso (minutos): 2 a 3 min (Prom 2.5 min)

Cuello(s) de botella detectados: La secretaria debería ser mas amable con el cliente.

FICHA DE OBSERVACIÓN

OBJETIVO: Observar el nivel de la atención al cliente.

FECHA: 07/07/2018 (Pre estandarización) Sábado

TIEMPO: 03:00 PM - 04:00 PM

AUTOR: Raul Alejandro Villalobos Araujo

PROCESO: ENVÍO DE ENCOMIENDA

ACTORES: Vendedora y Cliente

CRITERIOS	CORRECTO (3)	REGULAR (2)	MALO (1)	PUNTUACIÓN
ACTIVIDADES				
Saludar al cliente.			X	1
Pedir información de la encomienda.	X			3
Brindar información de envío		X		2
Entregar comprobante requerido		X		2
Realizar el cobro.		X		2
			TOTAL	10

INTERVALOS:

0 - 7 ➡ MALO

8 - 12 ➡ REGULAR

13 - 15 ➡ BUENO

Tiempo de duración del proceso (minutos): 2 a 3 minutos Prom (2.5 min)

Cuello(s) de botella detectados: _____

Observación: Troto descortes

Pre-Estandarizar

FICHA DE OBSERVACIÓN

OBJETIVO: Observar el nivel de la atención al cliente.

FECHA: 02/07/2018

TIEMPO: 04:30 - 05:30 pm

AUTOR: Brenda Zamora Villacorta

PROCESO: EMBARQUE

ACTORES: Cliente / llenador / conductor

ACTIVIDADES	CRITERIOS	CORRECTO (3)	REGULAR (2)	MALO (1)	PUNTAJÓ N
Saludar al cliente.				X	1
Indicar móvil correspondiente para el abordaje.			X		2
Atender consultas extras.			X		2
Ayudar al cliente con el equipaje.			X		2
Cobrar el pasaje.			X		2
TOTAL					9

INTERVALOS:

0 - 7 ➡ MALO

8 - 12 ➡ REGULAR

13 - 15 ➡ BUENO

Tiempo de duración del proceso (minutos): 15 min - 25 min (prom 20 min)

Cuello(s) de botella detectados: El llenador a veces no está cuando llega el pasajero (cliente), Ni el conductor a veces le da razón o ayuda en sus dudas del pasajero

FICHA DE OBSERVACIÓN

OBJETIVO: Observar el nivel de la atención al cliente.

FECHA: 07/07/2018 Sabado (Pre-estandarización)

TIEMPO: 03:00 PM - 04:PM

AUTOR: Paul Villalobos Araujo

PROCESO: EMBARQUE

ACTORES: Cliente, llenador, Conductor

CRITERIOS	CORRECTO (3)	REGULAR (2)	MALO (1)	PUNTAJÓ N
Saludar al cliente.			X	1
Indicar móvil correspondiente para el abordaje.		X		2
Atender consultas extras.			X	1
Ayudar al cliente con el equipaje.		X		2
Cobrar el pasaje.		X		2
			TOTAL	8

INTERVALOS:

0 - 7 ➡ MALO

8 - 12 ➡ **REGULAR**

13 - 15 ➡ BUENO

Tiempo de duración del proceso (minutos): 8:00 - 10:00 minutos (prom 9 min)

Cuello(s) de botella detectados: A veces No hay Uuelto y se retrasa
Trato NO Amable

Anexo n° 4. Ficha de Observación Pos-estandarización

Después - Estandarizar

FICHA DE OBSERVACIÓN

OBJETIVO: Observar el nivel de la atención al cliente.

FECHA: 08/09/2018

TIEMPO: 05:30 - 06:30pm.

AUTOR: Brenda Zamora V.

PROCESO: VENTA DEL BOLETO

ACTORES: Cliente / vendedor

CRITERIOS	CORRECTO (3)	REGULAR (2)	MALO (1)	PUNTUACIÓN
ACTIVIDADES				
Saludar al cliente.		X		2
Brindar información requerida.	X			3
Atender consultas extras.		X		2
Preguntar qué tipo de comprobante requiere.	X			3
Solicitar datos para el comprobante.	X			3
Realizar cobranza.	X			3
Brindar información para el embarque.		X		2
				TOTAL 18

INTERVALOS:

0 - 10 ➡ MALO

11 - 17 ➡ REGULAR

18 - 21 ➡ BUENO

Tiempo de duración del proceso (minutos):

1m50" - 2m20" prom (2min) 2.08

Cuello(s) de botella detectados: _____

FICHA DE OBSERVACIÓN

OBJETIVO: Observar el nivel de la atención al cliente.
 FECHA: Lunes 03/09/2018 (POST - Estandarización)
 TIEMPO: 10:00 am - 11:00 am.
 AUTOR: Paul Alejandro Villalobos Araujo
 PROCESO: VENTA DEL BOLETO
 ACTORES: Vendedora, Cliente

CRITERIOS	CORRECTO (3)	REGULAR (2)	MALO (1)	PUNTUACIÓN
Saludar al cliente.		X		2
Brindar información requerida.	X			3
Atender consultas extras.	X			3
Preguntar qué tipo de comprobante requiere.		X		2
Solicitar datos para el comprobante.	X			3
Realizar cobranza.	X			3
Brindar información para el embarque.		X		2
TOTAL				18

INTERVALOS:

- 0 - 10 ➡ MALO
 11 - 17 ➡ REGULAR
 18 - 21 ➡ BUENO

Tiempo de duración del proceso (minutos): 1:30 min - 2:00 minutos (P(0ml.75ml))

Cuello(s) de botella detectados: _____

(Post-Estandarización)

FICHA DE OBSERVACIÓN

OBJETIVO: Observar el nivel de la atención al cliente.

FECHA: 08/09/2018

TIEMPO: 05:30 a 06:30 PM

AUTOR: Brenda Zamora Villacorta

PROCESO: ENVÍO DE ENCOMIENDA

ACTORES: Secretaria / cliente.

ACTIVIDADES	CRITERIOS	CORRECTO (3)	REGULAR (2)	MALO (1)	PUNTUACIÓN
Saludar al cliente.		X			3
Pedir información de la encomienda.		X			3
Brindar información de envío		X			3
Entregar comprobante requerido		X			3
Realizar el cobro.		X			3
TOTAL					15

INTERVALOS:

0 - 7 ➡ MALO

8 - 12 ➡ REGULAR

13 - 15 ➡ BUENO

Tiempo de duración del proceso (minutos): 2 a 3' (prom 2.5 min)

Cuello(s) de botella detectados: _____

FICHA DE OBSERVACIÓN

OBJETIVO: Observar el nivel de la atención al cliente.

FECHA: 03/11/2018 Lunes (Post-Estandarización)

TIEMPO: 10/11/2018

AUTOR: Raul Alejandro Villalobos Araujo

PROCESO: ENVÍO DE ENCOMIENDA

ACTORES: Vendedor Cliente

CRITERIOS	CORRECTO (3)	REGULAR (2)	MALO (1)	PUNTUACIÓN
ACTIVIDADES				
Saludar al cliente.	X			3
Pedir información de la encomienda.	X			3
Brindar información de envío	X			3
Entregar comprobante requerido	X			3
Realizar el cobro.	X			3
			TOTAL	15

INTERVALOS:

0 - 7 ➡ MALO

8 - 12 ➡ REGULAR

13 - 15 ➡ BUENO

Tiempo de duración del proceso (minutos): 2 a 3 minutos (prom 2.5 min)

Cuello(s) de botella detectados: _____

Post-Estandarización

FICHA DE OBSERVACIÓN

OBJETIVO: Observar el nivel de la atención al cliente.

FECHA: 08/09/2018

TIEMPO: 05:30 - 06:30 pm.

AUTOR: Brenda Zamora

PROCESO: EMBARQUE

ACTORES: Cliente / conductor / llenador.

ACTIVIDADES	CRITERIOS	CORRECTO (3)	REGULAR (2)	MALO (1)	PUNTAJ N
Saludar al cliente.		X			3
Indicar móvil correspondiente para el abordaje.		X			3
Atender consultas extras.			X		2
Ayudar al cliente con el equipaje.		X			3
TOTAL					11

INTERVALOS:

0 - 6 ➡ MALO

7 - 10 ➡ REGULAR

11 - 12 ➡ BUENO

Tiempo de duración del proceso (minutos):

1 min. a 2. min.
(Prom 1.5 min)

Cuello(s) de botella detectados:

FICHA DE OBSERVACIÓN

OBJETIVO: Observar el nivel de la atención al cliente.

FECHA: Wnes 03/09/18 (Post Estandarización)

TIEMPO: 10:00 AM - 11:00 AM

AUTOR: Raul Villalobos Araujo

PROCESO: EMBARQUE

ACTORES: Cliente, llenador, conductor

CRITERIOS	CORRECTO (3)	REGULAR (2)	MALO (1)	PUNTAJ N
Saludar al cliente.	X			3
Indicar móvil correspondiente para el abordaje.	X			3
Atender consultas extras.		X		2
Ayudar al cliente con el equipaje.	X			3
				TOTAL 11

INTERVALOS:

0 - 6 ➡ MALO

7 - 10 ➡ REGULAR

11 - 12 ➡ BUENO

Tiempo de duración del proceso (minutos): 1a 2 minutos (prom 1.5 min)

Cuello(s) de botella detectados: _____

Anexo n° 5. Encuesta Validada

ENTREVISTA

Tipo: Entrevista a profundidad


Objetivo: Análisis e identificación de los procesos clave y su importancia.

Fecha:

1. Buen día Srta Corcuera, somos bachilleres en Ingeniería Empresarial y nos gustaría realizarle algunas preguntas acerca de su empresa, ¿nos podría dar información acerca de Diez Ases, sus inicios y el rubro en el que se desarrolla?
2. ¿Cuáles considera que son los procesos más importantes de su empresa y cuál es su percepción acerca de cómo se desarrollan actualmente?
3. ¿Considera que el área de atención al cliente es una de las principales para su empresa?
4. ¿En el área anteriormente mencionada se presentan problemas o cuellos de botella de algún tipo, cuáles serían los principales?
5. ¿Según su criterio, qué es un estándar?
6. ¿Cree que una estandarización de los procesos en el área de atención al cliente de la empresa sería beneficiosa para mejorar el desarrollo de sus procesos o mitigar los problemas o cuellos de botella antes mencionados si fuera el caso?
7. ¿De qué forma cree que mejoraría la percepción de los clientes de la empresa al ver procesos más ordenados y una mejor atención por parte de los trabajadores?
8. Para terminar Srta. Corcuera, ¿Nos podría dar una recomendación para continuar con nuestra tesis?


UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
Alan Miguel
Díaz Casallo
CARRERA DE INGENIERÍA EMPRESARIAL
TRUJILLO

Anexo n° 6. Matriz de Validación de la Entrevista

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE SERVICIO Y SU INFLUENCIA EN LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE DE LA EMPRESA DIEZ ASES – TRUJILLO 2018”			
Línea de investigación:	GESTION POR PROCESOS			
Apellidos y nombres del experto:	DEZA CASTILLO, JUAN MIGUEL			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	VARIABLE DEPENDIENTE - PERCEPCION DEL CLIENTE			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?			
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?			
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?			
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?			
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?			
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?			
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?			
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?			
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?			
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?			
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?			
Sugerencias:				
Firma del experto:				
				

Anexo n° 7. Encuesta Validada

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DEL CLIENTE

Buen día, somos egresados de la carrera de Ingeniería Empresarial de la Universidad Privada del Norte, la información brindada en esta encuesta será anónima y usada para fines estrictamente académicos.

OBJETIVO: Nivel de satisfacción al cliente alineados al procesos de servicio

1. De Acuerdo a la atención recibida por parte del personal, el servicio de transporte contratado y el servicio que ofrece la empresa Diez Ases, marque según la opción:

ITEM	TOTALMENTE EN DESACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
a) ¿Se encuentra satisfecho con la infraestructura del local?					
b) ¿Se encuentra satisfecho con las unidades de transporte?					
c) ¿La empresa termina su servicio en el tiempo ofrecido?					
d) ¿Se encuentra satisfecho con la atención del personal de emisión de boletos de viaje?					
e) ¿Se encuentra satisfecho con la atención ofrecida por el conductor?					
f) ¿La atención que recibí cubre sus expectativas?					
g) ¿Se encuentra satisfecho con la seguridad brindada desde el ingreso a la empresa hasta el momento de su embarque?					
h) ¿Los servicios que ofrece la empresa se adecuan a sus necesidades?					
i) ¿Se encuentra satisfecho con la cortesía ofrecida por parte del personal?					
j) ¿Todas sus inquietudes fueron atendidas?					



2. En la última semana, ¿ha tenido algún problema con la empresa?
SI NO
3. En caso la pregunta anterior fue Si, ¿La empresa hizo algo para solucionarlo?
SI NO
4. ¿Recomendaría TURISMO DIEZ ASES a un familiar, amigo o conocido para realizar sus viajes?

1 (Nunca)	2 (Casi Nunca)	3 (Tal vez)	4 (Casi Siempre)	5 (Siempre)

5. ¿Volvería a utilizar los servicios de la empresa?
SI NO.....
6. ¿Por qué prefiere usar el servicio de la empresa con respecto al de la competencia?
.....
7. Dependiendo a sus respuestas anteriores indique, ¿Qué recomendaría?
.....



Anexo n° 8. Matriz de Validación de Encuesta

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	“ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE SERVICIO Y SU INFLUENCIA EN LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE DE LA EMPRESA DIEZ ASES – TRUJILLO 2018”			
Línea de investigación:	GESTION POR PROCESOS			
Apellidos y nombres del experto:	DEZA CASTILLO, JUAN MIGUEL			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	VARIABLE DEPENDIENTE - PERCEPCION DEL CLIENTE			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “x” en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?			
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?			
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?			
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?			
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?			
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?			
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?			
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?			
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?			
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?			
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?			
Sugerencias:				
Firma del experto:		 		

Anexo n° 9. Matriz de Operacionalización

Variable dependiente	Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Formula	Unidad de medida	Item
	Percepcion del cliente	Cómo perciben los consumidores o usuarios la realidad relacionada con los productos o servicios, y cómo responden ante los estímulos que reciben. (Baptista, Leon y Mora, 2010)	Elementos Tangibles Fiabilidad Capacidad de respuesta Seguridad Empatía	Infraestructura del local Estado de unidades de transporte Servicio terminado puntualmente Atención por parte del personal de ventas Atención por parte del conductor Rapidez y seguridad de la atención Expectativas del cliente externo satisfechas Necesidades del cliente externo satisfechas Cortesía de la atención Inquietudes del cliente atendidas	Escala de percepción Escala de percepción Escala de percepción Escala de percepción Escala de percepción Escala de percepción Escala de percepción Escala de percepción Escala de percepción	a) ¿Se encuentra satisfecho con la infraestructura del local? b) ¿Se encuentra satisfecho con las unidades de transporte? c) ¿La empresa termina su servicio en el tiempo ofrecido? d) ¿Se encuentra satisfecho con la atención del personal de emisión de boletos de viaje? e) ¿Se encuentra satisfecho con la atención ofrecida por el conductor? g) ¿Se encuentra satisfecho con la seguridad brindada desde el ingreso a la empresa hasta el momento de su embarque? f) ¿La atención que recibió cubre sus expectativas? h) ¿Los servicios que ofrece la empresa se adecuan a sus necesidades? i) ¿Fue atendido cortezmente por parte del personal de la empresa? j) ¿Todas sus inquietudes fueron atendidas?	
Variable independiente	Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Formula	Unidad de medida	Item
	Estandarización de procesos	Consiste en establecer un acuerdo acerca de la forma de hacer algo, la mejor forma que pueden imaginar quienes están involucrados. (Kondo, 1993)	Efectividad Eficiencia Eficacia Mejora de procesos clave Actividades del proceso	Cumplimiento de capacitación de Personal Porcentaje de reclamos Tiempo de atención al cliente Servicios añadidos Porcentaje de procesos de atención al cliente mejorados Número de procesos documentados	$\frac{\# \text{ Empleados capacitados}}{\# \text{ Total de empleados}} * 100$ $\frac{\# \text{ Clientes con reclamos}}{\# \text{ Total de clientes atendidos}} * 100$ $\text{Tiempo final} - \text{Tiempo inicial}$ $\# \text{ de servicios añadidos}$ $\frac{\# \text{ Procesos mejorados}}{\# \text{ Procesos totales}} * 100$ $\# \text{ Procesos documentados}$	% % Minutos # % Unidad	2. ¿En la última semana ha tenido algún problema con la empresa?

Anexo n° 10. Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

ΣSi^2 = (Varianza de la Población)

S_T^2 = La Varianza de la suma de los Ítems

α = Coeficiente de Alfa de Cronbach

$$\Sigma Si^2 = 8.509044821$$

$$S_T^2 = 77.51555479$$

$$\alpha = 0.979250696$$

Anexo n° 11. Diapositivas para capacitación

Diez Ases S.A

Estandarización de Procesos de Atención al Cliente

VILLALOBOS ARAUJO, RAUL
ZAMORA VILLACORTA, BRENDA

¿Qué es la estandarización de procesos?

Es asegurar que los procesos que se desarrollan en la organización se lleven a cabo de una manera uniforme por todos los involucrados en él, para asegurar la calidad de los productos o servicios que se ofrecen.

Para ello se requiere definir unos estándares y su sistema de administración



¿QUÉ SE DESEA CON LA ESTANDARIZACIÓN?

- Mejorar y ordenar el proceso de atención al cliente



- Aumentar la satisfacción de los clientes de la empresa

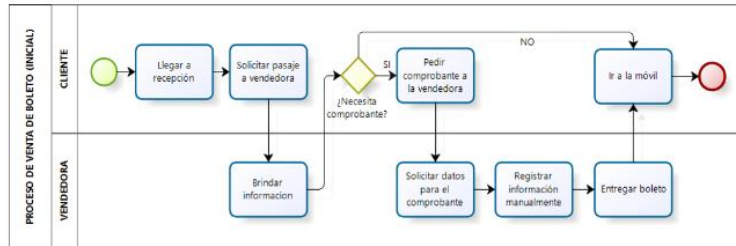


- Disminuir los gastos de la empresa

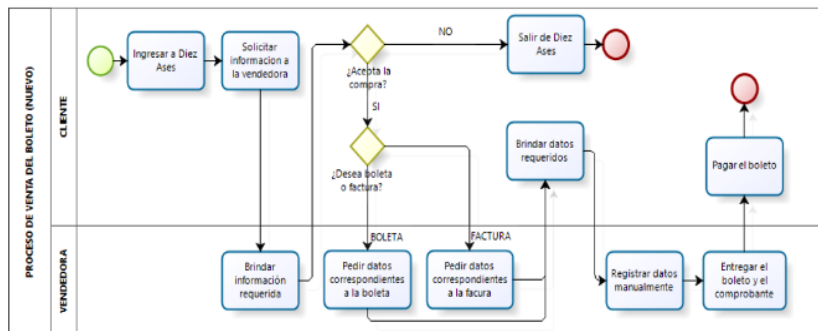


Procesos a estandarizar

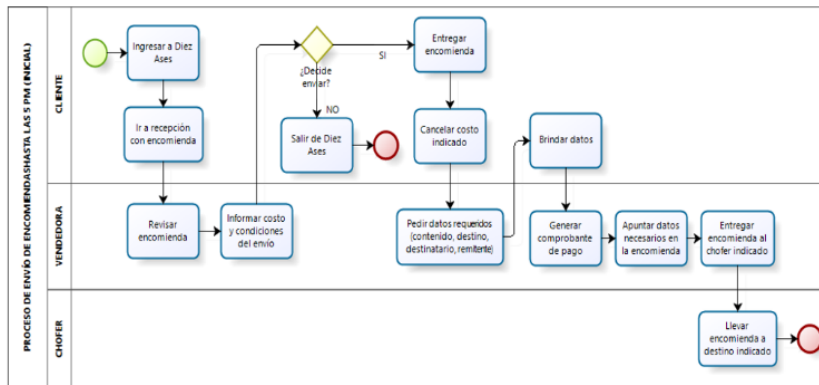
Proceso de venta de boleto



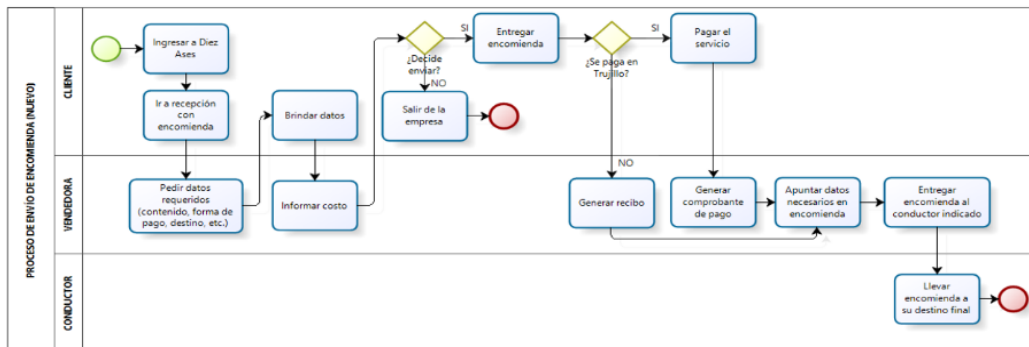
Proceso de venta de boleto (propuesto)



Proceso de envío de encomiendas (válido hasta las 5 PM todos los días)



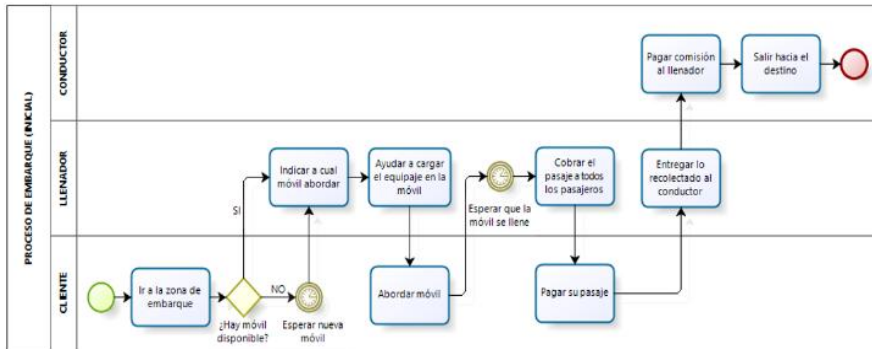
Proceso de envío de encomiendas (propuesto)



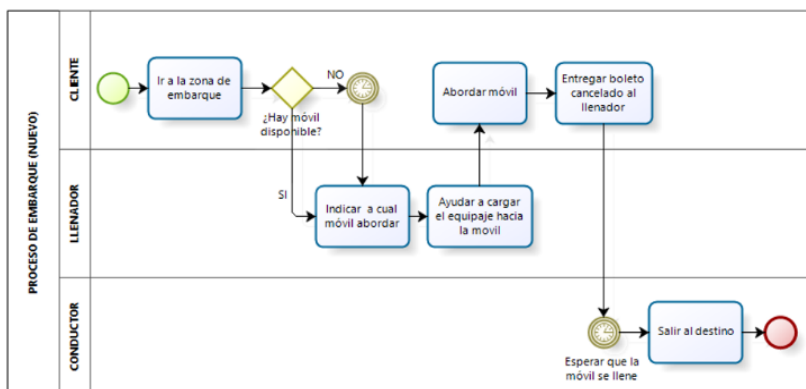
VÁLIDO HASTA LAS 8 PM TODOS LOS DÍAS



Proceso de embarque



Proceso de embarque (propuesto)



IMPORTANCIA Y CLAVES PARA EL TRATO CON EL CLIENTE

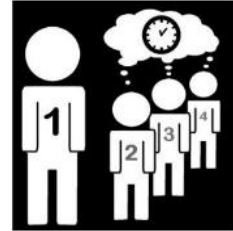
- ANTES QUE NADA, EL SALUDO



- LA CORDIALIDAD, SIEMPRE



- A NADIE LE GUSTA ESPERAR



- INFORMACIÓN CONFIABLE



- LA APARIENCIA SI IMPORTA



- CADA PROMESA ES UN CONTRATO



- QUEJAS Y SUGERENCIAS, UNA
OPORTUNIDAD DE MEJORA

- LA DISCUSIÓN NO ES UNA OPCIÓN



Anexo n° 12. Tasa de interés de Scotiabank



PRESTAMOS PERSONALES

Contiene cambios vigentes desde: 01.06.2018

Última actualización: 01.06.2018

Concepto	Tarifas		Forma de Aplicación	Observaciones
	M. N. (S/)	M. E. (US\$)		
Tasas (*)				
1.- Préstamo de Libre Disponibilidad				
Tasa Efectiva Anual (T.E.A.)	Mín 13.50% Máx 45.00%	Mín 13.50% Máx 45.00%		De acuerdo a evaluación del cliente
2.- Préstamo de Libre Disponibilidad con Garantía Líquida				
Tasa Efectiva Anual (T.E.A.)	Mín 10.00% Máx 13.00%	Mín 9.00% Máx 12.00%		Garantía de un Depósito a Plazo.
3.- Clientes con Cuenta Sueldo				
Tasa Efectiva Anual (T.E.A.)	Mín 12.50% Máx 39.00%	Mín 12.50% Máx 39.00%		De acuerdo a evaluación del cliente
4.- Adelanto de Sueldo a clientes con Cuenta Sueldo				
Tasa Efectiva Anual (T.E.A.)	No aplica	No aplica		
5.- Préstamo Descuento por Planilla				
Tasa Efectiva Anual (T.E.A.)	Máx 24.00%			
Comisiones				

Anexo n° 13. Ley general de Transporte y Tránsito terrestre

LEY N° 27181 - Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre

CONCORDANCIAS: [D.S. N° 016-2009-MTC \(TUO del Reglamento - Código de Tránsito\)](#)

[D.S. N° 033-2001-MTC \(REGLAMENTO\)](#)

[OTRAS CONCORDANCIAS](#)

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA

POR CUANTO:

El Congreso de la República

ha dado la Ley siguiente:

EL CONGRESO DE LA REPUBLICA;

Ha dado la Ley siguiente:

LEY GENERAL DE TRANSPORTE Y

TRANSITO TERRESTRE

TITULO I

DEFINICIONES Y AMBITO DE APLICACION

Artículo 1.- Del ámbito de aplicación

1.1 La presente Ley establece los lineamientos generales económicos, organizacionales y reglamentarios del transporte y tránsito terrestre y rige en todo el territorio de la República.

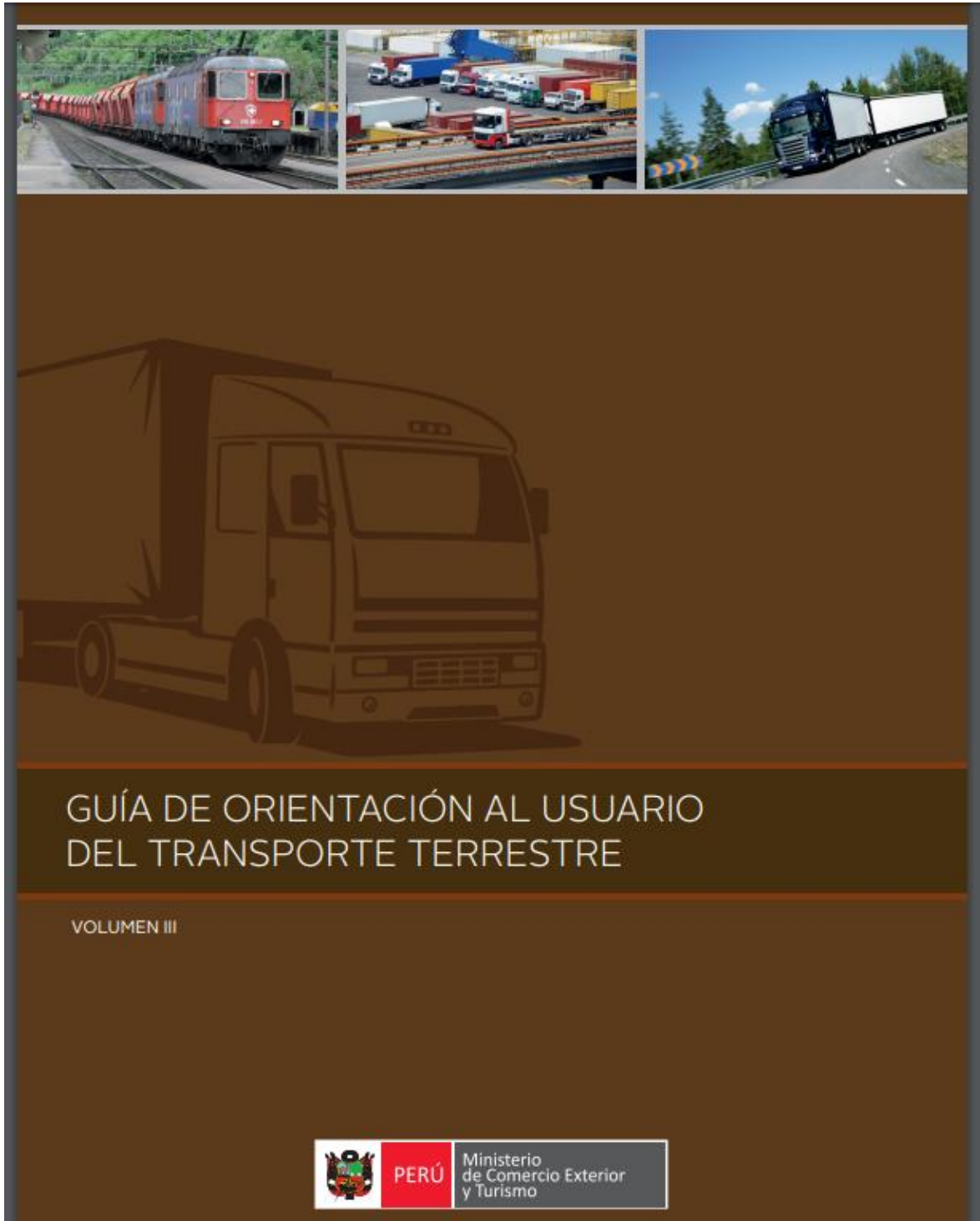
1.2 No se encuentra comprendido en el ámbito de aplicación de la presente Ley, el transporte por cable, por fajas transportadoras y por ductos.

Artículo 2.- De las definiciones

Para efectos de la aplicación de la presente Ley, entiéndase por:

- a) Transporte Terrestre: desplazamiento en vías terrestres de personas y mercancías.
- b) Servicio de Transporte: actividad económica que provee los medios para realizar el Transporte Terrestre. No incluye la explotación de infraestructura de transporte de uso público.
- c) Tránsito Terrestre: conjunto de desplazamientos de personas y vehículos en las vías terrestres que obedecen a las reglas determinadas en la presente Ley y sus reglamentos que lo orientan y lo ordenan.

Anexo n° 14. Guía de orientación al usuario del transporte terrestre



Anexo n° 15. Condiciones de operación del sector transporte (SUTRAN)

394782	NORMAS LEGALES	El Peruano Lima, miércoles 22 de abril de 2009
<p>(RUC). Cuando el Estatuto Social no distinga alguna de las actividades como principal se considerará lo que figure declarado en el RUC.</p> <p>40.3.2 Contar con todas las autorizaciones sectoriales que resulten necesarias</p>	<p>41.2.5.2 La licencia de cada conductor se encuentre vigente y que corresponda a la clase y categoría requerida por las características del vehículo y del servicio a prestar.</p> <p>41.2.5.3 El conductor no sobrepasa el límite de edad máximo establecido en este Reglamento.</p> <p>41.2.5.4 El conductor no presenta síntomas visibles de haber ingerido alcohol o sustancias que produzcan alteración de los sentidos o del sistema nervioso. En caso de evidenciarse algún síntoma que haga presumir esta situación, el transportista no deberá autorizar la conducción si previamente no se realizan los exámenes de descarte que resulten necesarios.</p>	
TÍTULO IV CONDICIONES DE OPERACIÓN		
Artículo 41°.- Condiciones generales de operación del transportista		
El transportista deberá prestar el servicio de transporte respetando y manteniendo las condiciones bajo las que fue autorizado. En consecuencia asume las siguientes obligaciones:		
41.1 En cuanto al servicio:		
41.1.1 Contar con una organización apropiada para el servicio o actividad que realiza, de acuerdo a lo previsto en este Reglamento.		
41.1.2 Prestar servicios cumpliendo con los términos de la autorización de la que sea titular.		
41.1.3 Prestar el servicio de transporte con vehículos que:		
41.1.3.1 Se encuentren habilitados		
41.1.3.2 Hayan aprobado la Inspección Técnica Vehicular, cuando corresponda, y		
41.1.3.3 Cuenten con póliza de Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito vigente, en el caso del servicio de transporte de ámbito nacional y regional. En el servicio de transporte urbano e interurbano de ámbito provincial es exigible, el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito o el Certificado de Accidentes de Tránsito.		
41.1.4 Prestar el servicio de transporte utilizando infraestructura complementaria de transporte habilitada, cuando corresponda.		
41.1.5 No abandonar el servicio. Tampoco dejar de prestarlo sin cumplir con el previo trámite de su renuncia o suspensión.		
41.1.6 Facilitar la labor de supervisión y fiscalización que realice la autoridad competente.		
41.1.7 Informar por escrito a la autoridad competente, dentro de las cuarenta y ocho (48) horas de producidos, los accidentes de tránsito con daños personales ocurridos durante la operación del servicio.		
41.1.8 Poner a disposición del usuario la información relevante en relación a los servicios que presta, tales como horarios y modalidades autorizadas, tarifas al público, fletes etc. En sus oficinas, en los puntos de venta de pasajes, en las terminales terrestres, estaciones de ruta y en su página Web de ser el caso.		
41.1.9 Contar con los seguros, O certificados cuando corresponda, que exige el presente reglamento y otros relacionados con la actividad que realice, que le sean legalmente exigibles. En el caso del turismo de aventura, deberá acreditarse la contratación de un seguro especial que cubra los riesgos por accidentes de tránsito fuera de la vía.		
41.2 En cuanto a los conductores:		
41.2.1 Contar con el número suficiente de conductores para prestar el servicio en los términos en que este se encuentre autorizado, considerando la flota habilitada y las frecuencias ofertadas, tanto en el ámbito nacional como regional si es el caso.		
41.2.2 Verificar que sus conductores reciban la capacitación establecida en el presente Reglamento y en las normas especiales de la materia.		
41.2.3 Cumplir con inscribir a los Conductores en el registro administrativo de transporte, antes de que éstos presten servicios para el transportista. La autoridad competente determina los mecanismos para hacer efectivo el cumplimiento de esta obligación.		
41.2.4 Velar que los conductores que resulten seleccionados aleatoriamente por la autoridad cumplan con realizar un examen médico de comprobación de aptitud psicofísica, destinado a determinar su aptitud física y psíquica.		
41.2.5.5 El conductor no sobrepasa el límite de edad máximo establecido en este Reglamento.		
41.2.6 Verificar que el conductor que haya participado en un accidente con consecuencias de muerte o lesiones personales graves, apruebe un nuevo examen psicosomático.		
41.2.7 Verificar que no se exceda de las jornadas máximas de conducción establecidas por este reglamento, cuando corresponda.		
41.2.8 Verificar que los conductores cuenten con información sobre las obligaciones que deben ser observadas durante la prestación del servicio, sobre las sustancias que no pueden ser consumidas por generar alteraciones de la conciencia, somnolencia u otro efecto que afecte la conducción, y la prohibición de transportar mercancías prohibidas o de procedencia ilícita.		
La autoridad competente hará de conocimiento público cuales son las sustancias a que hace referencia el presente numeral.		
41.3 En cuanto al vehículo:		
41.3.1 Mantener las características técnicas generales y específicas de los vehículos, así como las demás condiciones que le permitieron acceder a la autorización para la prestación del servicio de transporte.		
41.3.2 Comunicar a la autoridad competente del respectivo registro, en un plazo no mayor de cinco (5) días calendarios, la transferencia de los vehículos que integran su flota o cualquier variación que se haya producido en la información presentada a la autoridad competente.		
41.3.3 Disponer los vehículos habilitados mientras circulen en la red vial mantengan sus luces encendidas. En el caso del transporte de ámbito provincial, lo dispuesto en este numeral sólo es aplicable a los vehículos habilitados mientras presten servicio en tramos de la red vial.		
41.3.4 Disponer que en los vehículos habilitados se porten elementos de emergencia, entendiéndose por tales:		
41.3.4.1 Extintores de fuego, en óptimo funcionamiento. El número de extintores y la clase de los mismos se regulan por lo previsto en la NTP 833.032, la que asume carácter obligatorio en el servicio de transporte y en el transporte privado regulado por el presente Reglamento.		
41.3.4.2 Como mínimo un neumático de repuesto, de las mismas características que los que se emplea en el vehículo, que se encuentre en óptimo estado de funcionamiento,		
41.3.4.3 Conos o triángulos de seguridad,		
41.3.4.4 Botiquín para brindar primeros auxilios.		
41.3.5 Verificar antes de prestar el servicio que:		
41.3.5.1 Todos los neumáticos del vehículo habilitado cumplen con lo dispuesto por el RNV.		
41.3.5.2 No se han colocado neumáticos reencauchados en el(los) eje(s) direccionales delanteros;		
41.3.5.3 El vehículo cumple con todos los requisitos establecidos en el RNV, según corresponda		
41.3.5.4 El vehículo cuenta con las láminas retrorreflectivas y demás disposiciones relacionadas al tránsito, de acuerdo a la normatividad vigente; y		
41.3.5.5 En el servicio de transporte de personas, el limitador de velocidad y el dispositivo registrador, ó el que lo sustituya, se encuentran en óptimo estado de		

Anexo n° 16. Prueba U de Mann-Whitney

Resumen de procesamiento de casos						
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
1.a) ¿Se encuentra satisfecho con la infraestructura del local? * Estado	528	100.0%	0	0.0%	528	100.0%
1.b) ¿Se encuentra satisfecho con las unidades de transporte? * Estado	528	100.0%	0	0.0%	528	100.0%
1.c) ¿La empresa termina su servicio en el tiempo ofrecido? * Estado	528	100.0%	0	0.0%	528	100.0%
1.d) ¿Se encuentra satisfecho con la atención del personal de emisión de boletos de viaje? * Estado	528	100.0%	0	0.0%	528	100.0%
1.e) ¿Se encuentra satisfecho con la atención ofrecida por el conductor? * Estado	528	100.0%	0	0.0%	528	100.0%
1.f) ¿La atención que recibí cubrió sus expectativas? * Estado	528	100.0%	0	0.0%	528	100.0%
1.g) ¿Se encuentra satisfecho con la seguridad brindada desde el ingreso a la empresa hasta el momento del embarque? * Estado	528	100.0%	0	0.0%	528	100.0%
1.h) ¿Los servicios que ofrece la empresa se adecuan a sus necesidades? * Estado	528	100.0%	0	0.0%	528	100.0%
1.i) ¿Se encuentra satisfecho con la cortesía ofrecida por parte del personal? * Estado	528	100.0%	0	0.0%	528	100.0%
1.j) ¿Todas sus inquietudes fueron atendidas? * Estado	528	100.0%	0	0.0%	528	100.0%
4) ¿Recomendaría TURISMO DIEZ ASES a un familiar, amigo o conocido para realizar sus viajes? * Estado	528	100.0%	0	0.0%	528	100.0%

Tabla cruzada 1.a) ¿Se encuentra satisfecho con la infraestructura del local?*Estado					
			Estado		Total
			Pre test	Pos Test	
1.a) ¿Se encuentra satisfecho con la infraestructura del local?	Casi Nunca	Recuento	3	1	4
		% dentro de Estado	1.1%	.4%	.8%
	A veces	Recuento	17	14	31
		% dentro de Estado	6.4%	5.3%	5.9%
	Casi siempre	Recuento	68	70	138
		% dentro de Estado	25.8%	26.5%	26.1%
	Siempre	Recuento	176	179	355
		% dentro de Estado	66.7%	67.8%	67.2%
Total		Recuento	264	264	528
		% dentro de Estado	100.0%	100.0%	100.0%

“ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE
SERVICIO Y SU INFLUENCIA EN LA PERCEPCIÓN DEL
CLIENTE DE LA EMPRESA DIEZ ASES – TRUJILLO 2018”

Tabla cruzada 1.b) ¿Se encuentra satisfecho con las unidades de transporte?*Estado					
			Estado		Total
			Pre test	Pos Test	
1.b) ¿Se encuentra satisfecho con las unidades de transporte?	Casi Nunca	Recuento	6	4	10
		% dentro de Estado	2.3%	1.5%	1.9%
	A veces	Recuento	11	15	26
		% dentro de Estado	4.2%	5.7%	4.9%
	Casi siempre	Recuento	57	52	109
		% dentro de Estado	21.6%	19.7%	20.6%
	Siempre	Recuento	190	193	383
		% dentro de Estado	72.0%	73.1%	72.5%
Total		Recuento	264	264	528
		% dentro de Estado	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla cruzada 1.c) ¿La empresa termina su servicio en el tiempo ofrecido?*Estado					
			Estado		Total
			Pre test	Pos Test	
1.c) ¿La empresa termina su servicio en el tiempo ofrecido?	Casi Nunca	Recuento	3	2	5
		% dentro de Estado	1.1%	.8%	.9%
	A veces	Recuento	16	10	26
		% dentro de Estado	6.1%	3.8%	4.9%
	Casi siempre	Recuento	35	39	74
		% dentro de Estado	13.3%	14.8%	14.0%
	Siempre	Recuento	210	213	423
		% dentro de Estado	79.5%	80.7%	80.1%
Total		Recuento	264	264	528
		% dentro de Estado	100.0%	100.0%	100.0%

“ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE
SERVICIO Y SU INFLUENCIA EN LA PERCEPCIÓN DEL
CLIENTE DE LA EMPRESA DIEZ ASES – TRUJILLO 2018”

Tabla cruzada 1.d) ¿Se encuentra satisfecho con la atención del personal de emisión de boletos de viaje?*Estado						
		Estado		Total		
		Pre test	Pos Test			
1.d) ¿Se encuentra satisfecho con la atención del personal de emisión de boletos de viaje?	Nunca	Recuento	11	3	14	
		% dentro de Estado	4.2%	1.1%	2.7%	
	Casi Nunca	Recuento	27	16	43	
		% dentro de Estado	10.2%	6.1%	8.1%	
	A veces	Recuento	78	35	113	
		% dentro de Estado	29.5%	13.3%	21.4%	
	Casi siempre	Recuento	90	86	176	
		% dentro de Estado	34.1%	32.6%	33.3%	
	Siempre	Recuento	58	124	182	
		% dentro de Estado	22.0%	47.0%	34.5%	
	Total		Recuento	264	264	528
			% dentro de Estado	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla cruzada 1.e) ¿Se encuentra satisfecho con la atención ofrecida por el conductor?*Estado						
		Estado		Total		
		Pre test	Pos Test			
1.e) ¿Se encuentra satisfecho con la atención ofrecida por el conductor?	Nunca	Recuento	6	3	9	
		% dentro de Estado	2.3%	1.1%	1.7%	
	Casi Nunca	Recuento	27	12	39	
		% dentro de Estado	10.2%	4.5%	7.4%	
	A veces	Recuento	52	24	76	
		% dentro de Estado	19.7%	9.1%	14.4%	
	Casi siempre	Recuento	72	70	142	
		% dentro de Estado	27.3%	26.5%	26.9%	
	Siempre	Recuento	107	155	262	
		% dentro de Estado	40.5%	58.7%	49.6%	
	Total		Recuento	264	264	528
			% dentro de Estado	100.0%	100.0%	100.0%

“ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE
SERVICIO Y SU INFLUENCIA EN LA PERCEPCIÓN DEL
CLIENTE DE LA EMPRESA DIEZ ASES – TRUJILLO 2018”

Tabla cruzada 1.f) ¿La atención que recibió cubrió sus expectativas?*Estado

			Estado		Total	
			Pre test	Pos Test		
1.f) ¿La atención que recibió cubrió sus expectativas?	Nunca	Recuento	6	1	7	
		% dentro de Estado	2.3%	.4%	1.3%	
	Casi Nunca	Recuento	34	9	43	
		% dentro de Estado	12.9%	3.4%	8.1%	
	A veces	Recuento	58	34	92	
		% dentro de Estado	22.0%	12.9%	17.4%	
	Casi siempre	Recuento	80	75	155	
		% dentro de Estado	30.3%	28.4%	29.4%	
	Siempre	Recuento	86	145	231	
		% dentro de Estado	32.6%	54.9%	43.8%	
	Total		Recuento	264	264	528
			% dentro de Estado	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla cruzada 1.g) ¿Se encuentra satisfecho con la seguridad brindada desde el ingreso a la empresa hasta el momento del embarque?*Estado

			Estado		Total	
			Pre test	Pos Test		
1.g) ¿Se encuentra satisfecho con la seguridad brindada desde el ingreso a la empresa hasta el momento del embarque?	Casi Nunca	Recuento	8	3	11	
		% dentro de Estado	3.0%	1.1%	2.1%	
	A veces	Recuento	27	29	56	
		% dentro de Estado	10.2%	11.0%	10.6%	
	Casi siempre	Recuento	75	59	134	
		% dentro de Estado	28.4%	22.3%	25.4%	
	Siempre	Recuento	154	173	327	
		% dentro de Estado	58.3%	65.5%	61.9%	
	Total		Recuento	264	264	528
			% dentro de Estado	100.0%	100.0%	100.0%

“ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE
SERVICIO Y SU INFLUENCIA EN LA PERCEPCIÓN DEL
CLIENTE DE LA EMPRESA DIEZ ASES – TRUJILLO 2018”

Tabla cruzada 1.h) ¿Los servicios que ofrece la empresa se adecuan a sus necesidades?*Estado

		Estado		Total	
		Pre test	Pos Test		
1.h) ¿Los servicios que ofrece la empresa se adecuan a sus necesidades?	Casi Nunca	Recuento	4	3	7
		% dentro de Estado	1.5%	1.1%	1.3%
	A veces	Recuento	18	7	25
		% dentro de Estado	6.8%	2.7%	4.7%
	Casi siempre	Recuento	46	49	95
		% dentro de Estado	17.4%	18.6%	18.0%
	Siempre	Recuento	196	205	401
		% dentro de Estado	74.2%	77.7%	75.9%
Total		Recuento	264	264	528
		% dentro de Estado	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla cruzada 1.i) ¿Se encuentra satisfecho con la cortesía ofrecida por parte del personal?*Estado

		Estado		Total		
		Pre test	Pos Test			
1.i) ¿Se encuentra satisfecho con la cortesía ofrecida por parte del personal?	Nunca	Recuento	13	2	15	
		% dentro de Estado	4.9%	.8%	2.8%	
	Casi Nunca	Recuento	47	12	59	
		% dentro de Estado	17.8%	4.5%	11.2%	
	A veces	Recuento	65	35	100	
		% dentro de Estado	24.6%	13.3%	18.9%	
	Casi siempre	Recuento	66	79	145	
		% dentro de Estado	25.0%	29.9%	27.5%	
	Siempre	Recuento	73	136	209	
		% dentro de Estado	27.7%	51.5%	39.6%	
	Total		Recuento	264	264	528
			% dentro de Estado	100.0%	100.0%	100.0%

“ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE
SERVICIO Y SU INFLUENCIA EN LA PERCEPCIÓN DEL
CLIENTE DE LA EMPRESA DIEZ ASES – TRUJILLO 2018”

Tabla cruzada 1.j) ¿Todas sus inquietudes fueron atendidas?*Estado

			Estado		Total	
			Pre test	Pos Test		
1.j) ¿Todas sus inquietudes fueron atendidas?	Nunca	Recuento	1	0	1	
		% dentro de Estado	.4%	0.0%	.2%	
	Casi Nunca	Recuento	4	3	7	
		% dentro de Estado	1.5%	1.1%	1.3%	
	A veces	Recuento	28	21	49	
		% dentro de Estado	10.6%	8.0%	9.3%	
	Casi siempre	Recuento	63	58	121	
		% dentro de Estado	23.9%	22.0%	22.9%	
	Siempre	Recuento	168	182	350	
		% dentro de Estado	63.6%	68.9%	66.3%	
	Total		Recuento	264	264	528
			% dentro de Estado	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla cruzada 4) ¿Recomendaría TURISMO DIEZ ASES a un familiar, amigo o conocido para realizar sus viajes?*Estado

			Estado		Total	
			Pre test	Pos Test		
4) ¿Recomendaría TURISMO DIEZ ASES a un familiar, amigo o conocido para realizar sus viajes?	Casi Nunca	Recuento	2	1	3	
		% dentro de Estado	.8%	.4%	.6%	
	A veces	Recuento	26	11	37	
		% dentro de Estado	9.8%	4.2%	7.0%	
	Casi siempre	Recuento	55	50	105	
		% dentro de Estado	20.8%	18.9%	19.9%	
	Siempre	Recuento	181	202	383	
		% dentro de Estado	68.6%	76.5%	72.5%	
	Total		Recuento	264	264	528
			% dentro de Estado	100.0%	100.0%	100.0%

Prueba de hipótesis

H0: El Grado de satisfacción con la atención ofrecida por el personal de emisión de boletos de viaje NO es distinto antes de la implementación de la estandarización de los procesos de servicio ni después de la implementación.

H1: El Grado de satisfacción con la atención ofrecida por el personal de emisión de boletos de viaje es distinto antes de la implementación de la estandarización de los procesos de servicio ni después de la implementación.

H0: El Grado de satisfacción con la atención ofrecida por el conductor NO es distinto antes de la implementación de la estandarización de los procesos de servicio ni después de la implementación.

H1: El Grado de satisfacción con la atención ofrecida por el conductor es distinto antes de la implementación de la estandarización de los procesos de servicio ni después de la implementación.

H0: El grado de atención que recibió cubrió sus expectativas NO es distinto antes de la implementación de la estandarización de los procesos de servicio ni después de la implementación.

H1: El grado de atención que recibió cubrió sus expectativas es distinto antes de la implementación de la estandarización de los procesos de servicio ni después de la implementación.

H0: El Grado de satisfacción con la cortesía ofrecidas por el personal NO es distinto antes de la implementación de la estandarización de los procesos de servicio ni después de la implementación

H0: El Grado de satisfacción con la cortesía ofrecidas por el personal es distinto antes de la implementación de la estandarización de los procesos de servicio ni después de la implementación

H0: El Grado de recomendación de TURISMO DIEZ ASES a un familiar, amigo o conocido para realizar sus viajes NO es distinto antes de la implementación de la estandarización de los procesos de servicio ni después de la implementación

H0: El Grado de recomendación de TURISMO DIEZ ASES a un familiar, amigo o conocido para realizar sus viajes es distinto antes de la implementación de la estandarización de los procesos de servicio ni después de la implementación

Prueba de Mann-Whitney

Estado		N	Rango promedio	Suma de rangos
1.a) ¿Se encuentra satisfecho con la infraestructura del local?	Pre test	264	262.23	69229.50
	Pos Test	264	266.77	70426.50
	Total	528		
1.b) ¿Se encuentra satisfecho con las unidades de transporte?	Pre test	264	263.29	69508.50
	Pos Test	264	265.71	70147.50
	Total	528		
1.c) ¿La empresa termina su servicio en el tiempo ofrecido?	Pre test	264	262.40	69272.50
	Pos Test	264	266.60	70383.50
	Total	528		
1.d) ¿Se encuentra satisfecho con la atención del personal de emisión de boletos de viaje?	Pre test	264	221.92	58586.50
	Pos Test	264	307.08	81069.50
	Total	528		
1.e) ¿Se encuentra satisfecho con la atención ofrecida por el conductor?	Pre test	264	234.54	61919.50
	Pos Test	264	294.46	77736.50
	Total	528		
1.f) ¿La atención que recibió cubrió sus expectativas?	Pre test	264	226.23	59725.00
	Pos Test	264	302.77	79931.00
	Total	528		
1.g) ¿Se encuentra satisfecho con la seguridad brindada desde el ingreso a la empresa hasta el momento del embarque?	Pre test	264	255.35	67412.00
	Pos Test	264	273.65	72244.00
	Total	528		
1.h) ¿Los servicios que ofrece la empresa se adecuan a sus necesidades?	Pre test	264	258.88	68344.00
	Pos Test	264	270.12	71312.00
	Total	528		
1.i) ¿Se encuentra satisfecho con la cortesía ofrecida por parte del personal?	Pre test	264	218.05	57565.50
	Pos Test	264	310.95	82090.50
	Total	528		
1.j) ¿Todas sus inquietudes fueron atendidas?	Pre test	264	256.69	67767.00
	Pos Test	264	272.31	71889.00
	Total	528		
4) ¿Recomendaría TURISMO DIEZ ASES a un familiar, amigo o conocido para realizar sus viajes?	Pre test	264	252.61	66688.00
	Pos Test	264	276.39	72968.00
	Total	528		

Estadísticos de prueba^a

	1.a) ¿Se encuentra satisfecho con la infraestructura del local?	1.b) ¿Se encuentra satisfecho con las unidades de transporte?	1.c) ¿La empresa termina su servicio en el tiempo ofrecido?	1.d) ¿Se encuentra satisfecho con la atención del personal de emisión de boletos de viaje?	1.e) ¿Se encuentra satisfecho con la atención ofrecida por el conductor?	1.f) ¿La atención que recibió cubrió sus expectativas?	1.g) ¿Se encuentra satisfecho con la seguridad brindada desde el ingreso a la empresa hasta el momento del embarque?	1.h) ¿Los servicios que ofrece la empresa se adecuan a sus necesidades?	1.i) ¿Se encuentra satisfecho con la cortesía ofrecida por parte del personal?	1.j) ¿Todas sus inquietudes fueron atendidas?	4) ¿Recomendaría TURISMO DIEZ ASES a un familiar, amigo o conocido para realizar sus viajes?
U de Mann-Whitney	34249.500	34528.500	34292.500	23606.500	26939.500	24745.000	32432.000	33364.000	22585.500	32787.000	31708.000
W de Wilcoxon	69229.500	69508.500	69272.500	58586.500	61919.500	59725.000	67412.000	68344.000	57565.500	67767.000	66688.000
Z	-.415	-.233	-.456	-6.717	-4.879	-6.126	-1.597	-1.135	-7.337	-1.410	-2.293
Sig. asintótica (bilateral)	.678	.815	.648	.000	.000	.000	.110	.256	.000	.159	.022

a. Variable de agrupación: Estado

Resultados

Como $P=0.00<0.05$, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula H_0 (es decir se acepta H_1), entonces se concluye el Grado de satisfacción con la atención ofrecida por el personal de emisión de boletos de viaje es distinto antes de la implementación de la estandarización de los procesos de servicio ni después de la implementación.

Como $P=0.00<0.05$, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula H_0 (es decir se acepta H_1), entonces se concluye que el Grado de satisfacción con la atención ofrecida por el conductor es distinto antes de la implementación de la estandarización de los procesos de servicio y después de la implementación.

Como $P=0.00<0.05$, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula H_0 (es decir se acepta H_1), entonces se concluye que el grado de atención que recibió cubrió sus expectativas es distinto antes de la implementación de la estandarización de los procesos de servicio y después de la implementación.

Como $P=0.00<0.05$, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula H_0 (es decir se acepta H_1), entonces se concluye que el grado de satisfacción con las cortesías ofrecidas por el personal es distinto antes de la implementación de la estandarización de los procesos de servicio y después de la implementación.

Como $P=0.022<0.05$, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula H_0 (es decir se acepta H_1), entonces se concluye que el grado el grado de recomendación de TURISMO DIEZ ASES a un familiar, amigo o conocido para realizar sus viajes es distinto antes de la implementación de la estandarización de los procesos de servicio y después de la implementación.