



FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial

“ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA EMPRESA TURISMO CUATRO ASES S.A.C. TRUJILLO 2019”

Tesis para optar el título profesional de:
INGENIERO EMPRESARIAL

Autor:

Br. Luis Fernando Gil Rodriguez

Asesor:

Mg. Ing. Odar Roberto Florián Castillo

Trujillo - Perú

2020

DEDICATORIA

A mis abuelos, que a pesar de no contar con su presencia, sentí su soporte en todo momento.

A mi padre por su amistad, confianza y consejos diarios que sirvieron para desarrollarme como persona y como profesional; siendo un ejemplo de superación y perseverancia.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por brindarme salud, vida y los recursos necesarios para culminar esta etapa de mi vida.

A mi madre, la persona más importante en mi vida, por todo el amor, paciencia y dedicación hacia sus hijos.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	8
RESUMEN	11
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	79
CAPÍTULO III. RESULTADOS	83
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	148
REFERENCIAS	156
ANEXOS	162

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de procesos operativos	84
Tabla 2: Subprocesos del proceso de venta	85
Tabla 3: Subprocesos del proceso de post venta	85
Tabla 4: Subprocesos del proceso de embarque.....	85
Tabla 5: Subprocesos del proceso de desembarque.....	86
Tabla 6: Subprocesos del proceso de giros y encomiendas.....	86
Tabla 7: Documentación del proceso de venta.....	92
Tabla 8: Documentación del proceso de post venta	94
Tabla 9: Documentación del proceso de embarque.....	94
Tabla 10: Documentación del proceso de desembarque	98
Tabla 11: Documentación del proceso de encomiendas.....	100
Tabla 12: Déficit en los procesos operativos	102
Tabla 13: Satisfacción con respecto a los servicios de la empresa.....	104
Tabla 14: Satisfacción con respecto a los requerimientos del cliente	105
Tabla 15: Satisfacción con respecto a los plazos de cumplimiento de servicios.....	106
Tabla 16: Satisfacción con respecto a la atención brindada por los trabajadores	107
Tabla 17: Satisfacción con respecto a los precios asignados a los servicios.....	108
Tabla 18: Respuesta de los trabajadores ante inquietudes de los clientes.....	109
Tabla 19: Aprobación de los clientes con respecto a la vestimenta de los trabajadores ...	110
Tabla 20: Aprobación de los clientes con respecto a las instalaciones y mobiliaria de la empresa.....	111
Tabla 21: Aprobación de los clientes con respecto a la comodidad de los vehículos para el viaj	112

Tabla 22: Confirmación del uso de equipos de primeros auxilios en los vehículos.....	113
Tabla 23: Comparación de los indicadores y resultados pre test.....	114
Tabla 24: Mejora en la documentación del proceso de venta.....	117
Tabla 25: Mejora en la documentación del proceso de post venta.....	120
Tabla 26: Mejora en la documentación del proceso de embarque	122
Tabla 27: Mejora en la documentación del proceso de desembarque	126
Tabla 28: Mejora en la documentación del proceso de encomiendas	128
Tabla 29: Plan de capacitación para los trabajadores involucrados en los procesos operativos	131
Tabla 30: Satisfacción con respecto a los servicios de la empresa (Post test)	132
Tabla 31: Satisfacción con respecto a los requerimientos del cliente (Post test)	133
Tabla 32: Satisfacción con respecto a los plazos de cumplimiento de servicios (Post test)	134
Tabla 33: Satisfacción con respecto a la atención brindada por los trabajadores (Post test)	135
Tabla 34: Satisfacción con respecto a los precios asignados a los servicios (Post test)....	136
Tabla 35: Respuesta de los trabajadores ante inquietudes de los clientes (Post test).....	137
Tabla 36: Aprobación de los clientes con respecto a la vestimenta de los trabajadores (Post test)	138
Tabla 37: Aprobación de los clientes con respecto a las instalaciones y mobiliaria de la empresa (Post test).....	139
Tabla 38: Aprobación de los clientes con respecto a la comodidad de los vehículos para el viaje (Post test)	140

Tabla 39: Confirmación del uso de equipos de primeros auxilios en los vehículos (Post test)	141
Tabla 40: Comparación de los indicadores y resultados	142
Tabla 41: Resumen de resultados pre y post test	142
Tabla 42: Costo de la implementación	144
Tabla 43: Ahorro	144
Tabla 44: Costos proyectados a 5 años	145
Tabla 45: Flujo de caja libre incremental	146
Tabla 46: Cálculo de VAN, TIR y B/C	147

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Proceso de estandarización	33
Figura 2: ¿Qué es un proceso?.....	35
Figura 3: Interacciones de los procesos	40
Figura 4: Mapa de Procesos	49
Figura 5: Ciclo PDCA	59
Figura 6: Esquema de satisfacción del cliente.....	61
Figura 7: Esquema de la satisfacción a la fidelización el cliente	62
Figura 8: Estándares de calidad pertenecientes a la ISO 9000	65
Figura 9: Evolución del número de certificados de normas ISO 9001 – 14001.....	67
Figura 10: Empresas certificadas con ISO 9001:20015 en diferentes países del mundo	68
Figura 11: Beneficios de la implementación de ISO 9001:2015.....	70
Figura 12: Documentos para información documentaria ISO 9001:20015.....	71
Figura 13: Requisitos de la norma ISO 9001:2015	73
Figura 14: Ejemplos de partes interesadas o grupos de interés	74
Figura 15: Logo de la empresa de Transporte Cuatro Ases	83
Figura 16: Elaboración de mapa de procesos de la empresa de Transporte Cuatro Ases ...	84
Figura 17: Diagrama del proceso de venta	87
Figura 18: Diagrama del proceso de post venta	88
Figura 19: Diagrama del proceso de embarque	89
Figura 20: Diagrama del proceso de desembarque.....	90
Figura 21: Diagrama del proceso de encomiendas.....	91
Figura 22: Satisfacción con respecto a los servicios de la empresa	104

Figura 23: Satisfacción con respecto a los requerimientos del cliente	105
Figura 24: Satisfacción con respecto a los plazos de cumplimiento de servicios	106
Figura 25: Satisfacción con respecto a la atención brindada por los trabajadores	107
Figura 26: Satisfacción con respecto a los precios asignados a los servicios.....	108
Figura 27: Satisfacción con respecto a la respuesta de los trabajadores ante inquietudes de los clientes	109
Figura 28: Aprobación de los clientes con respecto a la vestimenta de los trabajadores ..	110
Figura 29: Aprobación de los clientes con respecto a las instalaciones y mobiliaria de la empresa.....	111
Figura 30: Aprobación de los clientes con respecto a la comodidad de los vehículos para el viaje	112
Figura 31: Confirmación del uso de equipos de primeros auxilios en los vehículos	113
Figura 32: Mejora continua para la Empresa Turismo Cuatro Ases	115
Figura 33: Diagrama de mejoras en el proceso de venta.....	116
Figura 34: Diagrama de mejoras en el proceso de venta.....	119
Figura 35: Diagrama de mejoras en el proceso de embarque:.....	122
Figura 36: Diagrama de mejoras en el proceso de desembarque:	125
Figura 37: Diagrama de mejoras en el proceso de desembarque:	128
Figura 38: Satisfacción con respecto a los servicios de la empresa (Post test),	132
Figura 39: Satisfacción con respecto a los requerimientos del cliente (Post test).....	133
Figura 40: Satisfacción con respecto a los plazos de cumplimiento de servicios (Post test)	134
Figura 41: Satisfacción con respecto a la atención brindada por los trabajadores (Post test)	135

Figura 42: Satisfacción con respecto a los precios asignados a los servicios (Post test) ..	136
Figura 43: Satisfacción con respecto a la respuesta de los trabajadores ante inquietudes de los clientes (Post test)	137
Figura 44: Aprobación de los clientes con respecto a la vestimenta de los trabajadores (Post test)	138
Figura 45: Aprobación de los clientes con respecto a las instalaciones y mobiliaria de la empresa (Post test).....	139
Figura 46: Aprobación de los clientes con respecto a la comodidad de los vehículos para el viaje (Post test)	140
Figura 47: Confirmación del uso de equipos de primeros auxilios en los vehículos (Post test)	141

RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo determinar la influencia de la estandarización de procesos operativos en la satisfacción del cliente en la empresa Turismo Cuatro Ases.

Como toda investigación pre experimental, se trabajará la variable independiente para probar un aumento o disminución de la variable dependiente. Con una muestra de 76 clientes.

Para ello, se analizó la realidad problemática de la empresa, determinando que existían déficits, como falta de documentación, diagramas y desarrollo empírico de actividades.

Posteriormente, se estableció un plan de mejora, aplicándose una encuesta pre y post test a los clientes, comprobando el nivel de satisfacción en diferentes ramas, tales como: satisfacción al servicio, que aumentó en un 42.22%, los requerimientos del cliente que aumentó en un 40.92%, la atención al cliente aumentó en un 3.16%, la satisfacción con el precio aumentó en un 49.98% y el nivel de demora disminuyó en un 72.10%.

Finalmente, se realizó un análisis económico a la implementación, obteniendo un VAN de S/. 9699.37 un TIR de 47.93% y un B/C de 1.78

Esto evidencia una mejora en los resultados obtenidos y corrobora la viabilidad del proyecto comprobando la influencia positiva de la estandarización de procesos operativos en la satisfacción del cliente.

Palabras clave: Estandarización de procesos, satisfacción del cliente, procesos operativos, servicio, precio.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En la actualidad, la gestión por procesos despierta un interés creciente, es ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de gestión de calidad y/o calidad total. El enfoque basado en procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (Fuentes, Almaguer, Torres y Hernández, 2014). Para las organizaciones la gestión por procesos constituye un desafío crucial, debido a las características que presenta el mercado actual; donde estar a la vanguardia o poder competir con otras organizaciones permite obtener el éxito o quiebre de las mismas, en el sector público o privado (Domingo, Fernández, 2016). En base a ello, las organizaciones deben optar por realizar cambios en su gestión periódicamente, permitiendo una mejora continua en sus procesos, elevar el nivel de competitividad, satisfacer y fidelizar a los clientes y estar a la vanguardia con las organizaciones líderes en el mundo.

El enfoque basado en gestión por procesos en las organizaciones, es la forma más eficaz para lograr el cumplimiento de sus objetivos. La implementación, permite definir todos los recursos, las metodologías, los programas, el responsable de cada proceso y todos los aspectos que la Dirección Organizacional considere para asegurar la satisfacción de los usuarios internos y externos; facilitando la toma de decisiones estratégicas y operativas (Moreira, 2009). Este enfoque no es consecuencia de una mera idea, nace de los resultados de la experiencia de las organizaciones que se orientaron en esta dirección; las organizaciones líderes en el mundo aplicaron el

cambio organizativo, individualizando sus procesos, eligiendo los procesos principales, analizándolos y mejorándolos, luego de los buenos resultados logrados, aplicaron la experiencia obtenida para optimizar el resto de sus procesos en toda la organización (Mallar, 2010). De tal forma, este enfoque basado en gestión por procesos es de suma importancia para las organizaciones, para lograr la eficiencia en los procesos y/o actividades que desarrollan cotidianamente.

La gestión de procesos busca reducir la variabilidad que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y trata de eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades y al consumo inapropiado de recursos (Hernández, Nogueira, Medina, Marqués, 2012). A la mejora de la calidad orientada hacia los procesos de las organizaciones se le concede un alcance mayor, comparada con aquella que se enfoca hacia las unidades organizativas; porque entre otras razones ofrece la posibilidad de estudiar cada proceso como un subsistema y descubrir los puntos en que la secuencia falla (Noriega, 2014). En consecuencia, al enfocarse en la gestión por procesos y aplicar la estandarización de procesos en una determinada organización permitirá minimizar tiempos de ejecución, ahorrar en recursos, obtener eficiencia, reducir déficits, incrementar el potencial de cada colaborador y obtener mejores márgenes de rentabilidad.

Rueda (2012), con el diagnóstico realizado en el área de reposición a los procesos de almacenamiento y empaque en la empresa Dara Transejes en Colombia, se concluyó que los problemas principales que ocasionan ineficiencias e improductividad son los métodos de trabajo realizados por los colaboradores y la distribución de los materiales y el espacio. Con el fin de optimizar el proceso de almacenamiento y empaque se

implementó una de las herramientas principales del Lean, el trabajo estándar, siendo aceptado de manera positiva por el personal directamente involucrado en el proceso.

Arabus (2017), en la aplicación de estandarización de procesos en el área de suscripción de SOAT de la Compañía de Seguros BNP en San Isidro en Lima – Perú, se determinó que, los procedimientos estandarizados del pos test presentaron diferencias significativas con los tiempos de atención y disminución de reclamos en comparación al pre test. Por tanto, en base a los resultados estadísticos se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa quedando demostrado que la estandarización de procesos mejora la calidad del servicio del área Suscripción SOAT de la compañía de Seguros BNP Paribas Cardif S.A. De igual modo, se estableció que los reclamos obtenidos por la atención post venta presentaron diferencias significativas con los del pre test. Por tanto, en base a los resultados estadísticos se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa quedando demostrado que la estandarización de procesos mejora la satisfacción del cliente del área de suscripción SOAT de la compañía de seguros BNP PARIBAS CARDIF S.A. Así mismo se evidencio que los requerimientos atendidos tuvieron diferencias significativas en función al pre test, por lo que de acuerdo a resultados estadísticos se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa quedando demostrado que existe una relación entre la estandarización de procesos y eficiencia en el área de suscripción SOAT de la compañía de seguros BNP PARIBAS CARDIF S.A.

Chávez y Quiroz (2018), el presente trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar el impacto de la estandarización de procesos en la productividad de la empresa Negociaciones Minera Chávez. Para la realización de este se determinó mediante un estudio previo que no contaban con instrumentos tales como fichas de

control y seguimiento, fichas de procesos y diagramas de los mismos lo que generaba pérdidas económicas en la empresa. Con la finalidad de realizar la estandarización se realizó un diagrama por cada proceso a estandarizar, fichas de procesos y fichas de control, cada uno de ellos con indicadores para evaluar el antes y después de la situación de la empresa. Obteniendo como resultados la reducción del tiempo de selección y envase en un 50%, incrementando un 75% la productividad de sacos por hora. Obteniendo los siguientes indicadores de rentabilidad: VAN = 98,453.60 soles, TIR = 141% y B/C = 3.65.

Desde el 02 de febrero del 2018 la empresa de Transportes Turismo Cuatro Ases S.A.C. brinda el servicio de transporte para diversas ciudades del norte Trujillano, además del servicio de tercerización para transporte de personal para empresas privadas. Está ubicada en Av. Nicolás de Piérola 1071, Trujillo 13011.

La empresa cuenta con una flota de buses renovada para sus servicios. De ese modo, les puede brindar un servicio de calidad a sus pasajeros. Su objetivo en el futuro es convertirse en una empresa peruana sólida y en la empresa de transporte de turismo líder del sector, que destaca por su calidad de servicio. La seguridad es importante para la empresa de transporte Cuatro Ases. Por eso cuenta con monitoreo GPS, sistema integral de cámaras, botiquín de primeros auxilios y extinguidor.

Ante las reuniones realizadas con el Gerente General y colaboradores de la empresa de Transportes Turismo Cuatro Ases S.A.C. se pudo obtener información sobre los déficits que presenta la empresa actualmente y es necesario mejorar para poder competir en el rubro.

Entre los principales déficits se puede indicar:

- No poseen diagramas de procesos. Las actividades se realizan por indicaciones del Gerente General o jefe inmediato.
- Los procesos operativos no están integrados, las actividades son independientes de cada área, no existe comunicación o intercambio de información de las mismas.
- No existen actividades o procedimientos definidos para cada colaborador.
- Existen tiempos de retraso en la atención de los servicios solicitados por el cliente.
- Los clientes han presentado reclamos por mala atención en el área de ventas y transporte, generando insatisfacción por los servicios a los mismos.

Debido a la problemática que presenta la empresa Turismo Cuatro Ases, brinda la autorización de aplicar la estandarización en sus procesos operativos, para corregir los déficits encontrados y que esta mejoría influya positivamente en la satisfacción del cliente. Con ello el Gerente General busca que la empresa obtenga respaldo por sus clientes y pueda competir con otras empresas del rubro; teniendo como meta lograr ser una empresa líder y ser referencia para otras.

Justificación

Su aplicación es de utilidad para posteriores investigaciones sobre estandarización de procesos operativos en una empresa de transporte.

Este trabajo de investigación servirá para resolver un problema práctico; es decir, estandarizar los procesos operativos y aumentar el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa Turismo Cuatro Ases.

La presente investigación servirá a otras empresas del sector transporte a mejorar sus procesos operativos implementados la estandarización de procesos.

Este trabajo sirve de consulta para estudiantes interesados en conocer una adecuada estandarización de procesos operativos de las empresas de transporte.

Antecedentes

Álvarez (2012), *Satisfacción de los clientes y usuarios con el servicio ofrecido en redes de supermercados gubernamentales*. Presentado como requisito parcial para optar al título de Magíster en Sistemas de la Calidad. Universidad Católica Andrés Bello en Caracas, Venezuela. El presente trabajo de investigación indica que, actualmente el Estado Venezolano ha tomado parte en el abastecimiento y venta de alimentos como una política para garantizar la soberanía alimentaria del país. Estas medidas han sido fortalecidas mediante la creación de nuevas redes de distribución y a través de la nacionalización de antiguas cadenas de supermercados. Dichas políticas inciden directamente en los consumidores por la diversidad, calidad y precios de los productos básicos requeridos por los 839 clientes/ciudadanos a los cuales van dirigidos. Considerando estos factores, surgió la siguiente interrogante ¿Cuál será la percepción,

por parte de los clientes, de la calidad del servicio ofrecido en una red de supermercados del Gobierno? Para el abordaje de la investigación se tomó como referencia la red directa de comercialización tipo II y III de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos, S.A. (PDVAL) ubicada en el Distrito Capital., en donde se aplicó una encuesta para medir el grado de satisfacción de los clientes y usuarios con relación a la calidad del servicio ofrecido en dichos establecimientos. El estudio desarrollado se enmarcó en una investigación evaluativa, de nivel descriptivo, bajo un diseño de campo, no experimental y transaccional. Se aplicaron las técnicas de la observación y de la entrevista de tipo estructurada, y como instrumento la encuesta, tomando como base de medición la escala CALSUPER adaptación SERVQUAL para redes de supermercados, que se desarrolló considerando los indicadores de calidad y el impacto de la gestión gubernamental venezolana en el marco de la “Misión Alimentación”. El tamaño de la población estuvo conformado por 2950 beneficiarios/día. El tamaño de la muestra se determinó de manera probabilística, con un nivel de confianza del 95% y estuvo conformada por 839 clientes que realizaron alguna compra en la red directa PDVAL del Distrito Capital. Los datos que se obtuvieron fueron organizados y agrupados utilizando técnicas cualitativas y cuantitativas para el análisis de los mismos obteniéndose un índice de calidad de servicio de -1.27 indicando que las percepciones de los clientes son más bajas que las expectativas en un 25.4% existiendo oportunidades de mejoras en las dimensiones evidencias físicas y fiabilidad, específicamente en la apariencia de los locales y la de tiempo de espera en las cajas.

Esta investigación demuestra que la satisfacción de los clientes está vinculada directamente con la calidad de servicio que pueden recibir en el supermercado, además

de la calidad de producto, tiempos de entrega, promociones, etc. Estos aspectos permiten a los clientes tener una idea global del trabajo que desarrolla la empresa para lograr la satisfacción del cliente.

Gutiérrez (2018), *Calidad de servicio y la satisfacción de los clientes del Restaurante Rachy's de la ciudad de Guayaquil*. Previo a la obtención del grado académico de Magister en Administración de Empresas. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador. El presente trabajo de investigación, es un estudio de la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes del restaurante Rachy's de la ciudad de Guayaquil. Actualmente han ido incrementando los restaurantes y esto lleva a un mercado que cada vez se pone más exigente, por esto las empresas tienen que siempre tener presente una evaluación de la calidad del servicio para poder tener clientes satisfechos. El objetivo principal de esta investigación es determinar la relación de la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes del restaurante Rachy's de la ciudad de Guayaquil. La metodología de la investigación se basó en un enfoque mixto, en lo cuantitativo se seleccionó un modelo Servqual y la obtención de la información se la realizó a través de encuestas dirigidas a los clientes que consumen en el restaurante Rachy's encontrando los siguientes resultados: una insatisfacción con las dimensiones respuesta inmediata y empatía. Se pudo evidenciar que existe una correlación positiva entre la calidad de servicio y la satisfacción al cliente. Se realizó una investigación cualitativa por medio de entrevistas a profundidad para tener un mayor conocimiento de las variables de estudio y se pudo evidenciar falta de capacitación y motivación de parte de la empresa hacia el personal. Una vez conocido los hallazgos principales, se propone programas de capacitación y de calidad dirigidas al personal de servicio y con esto crear una ventaja competitiva dentro de la empresa.

Esta investigación se identificó un nivel de insatisfacción de clientes en cuanto a respuesta inmediata y empatía de los colaboradores; debido a ello, se planteó programas de capacitación y motivación a los colaboradores de servicio. Corroborando la correlación existe entre calidad de servicio y satisfacción del cliente.

Zepeda (2012), *Estandarización de procesos de control y ejecución de ventas en el área comercial de Builderhouse*. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Universidad de Chile. El objetivo principal de este proyecto es estructurar el área comercial de una empresa de tecnología de la información que agregue valor a través de la formalización y estandarización de procesos, la validación de prácticas actuales en ejecución y el control de los procesos, incorporando propuestas de mejora para cada dimensión de ellos. Dentro de los objetivos específicos, se pretende hacer un levantamiento general que enfoque su naturaleza en un análisis profundo a la cadena de valor del área de ventas y que sirva como marco para la entrega de propuestas de mejoras. La metodología utilizada se basa en la revisión bibliográfica, la que deriva en modelos creados y que se incorporan en la memoria y en la investigación de trabajos de otros interesados en similares problemáticas a las que se presentan y se analizan. Para el desarrollo de esta memoria se estudiaron básicamente tres áreas: un análisis estratégico; un análisis a los planes de venta y su importancia en la industria de ventas de servicios y finalmente una parte de procesos que tendrá como subconjunto la incorporación de metodologías derivadas de IBM. Finalmente, se concluye que la incorporación de estándares permite ahorro de tiempo por parte de los vendedores y el ordenamiento que permitirá, en el futuro, generar más aprendizaje a través de los resultados de años anteriores.

En esta investigación se demuestra que la estandarización de procesos permite un ahorro en el tiempo en las labores de los colaboradores generando mayor productividad e impactando en la satisfacción del cliente.

Rueda (2012), En su trabajo de grado *Mejoramiento y estandarización de los procesos logísticos en la gestión de almacenamiento y empaque del área de reposición de la Empresa Dana Transejes Colombia*. Para obtener el título de Ingeniera Industrial. Universidad Industrial de Santander, Colombia. Tiene como propósito implementar las propuestas de mejora en los procesos de almacenamiento y empaque del área de reposición, con objetivo de lograr mayor eficiencia y productividad. El desarrollo del proyecto empezó con el diagnóstico de la situación inicial utilizando herramientas del Lean como el Value Stream Mapping, con esta herramienta se logra identificar pérdidas y despilfarros en los diferentes procesos. Tras la identificación de los despilfarros se proponen diferentes opciones de mejora, donde se hace necesario realizar una evaluación para dar prioridad a aquellas que agreguen valor real, cuantificable y efectivo en los procesos, y así lograr mejores resultados. Gracias al apoyo del equipo de trabajo del área de reposición de Dana Transejes Colombia, el proyecto fue llevado a cabo con éxito y demostrando sus resultados comprobando la validez y las decisiones acertadas en su realización.

En esta investigación el análisis y estandarización de procesos permitió reducir las pérdidas y despilfarros en diferentes procesos, generando una mejora en las actividades que desarrollan a diario cada colaborador en diversos procesos.

Ramírez (2016), *Calidad de servicio y satisfacción del usuario del área de Farmacia del Hospital Santa Gema de Yurimaguas, 2016*. Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Gestión Pública. Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo en

Yurimaguas, Perú. La presente tesis tiene como finalidad determinar la relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del usuario del área de Farmacia del hospital Santa Gema de Yurimaguas, 2016. La investigación es de tipo descriptivo correlacional, con una población de 120 usuarios que reciben servicios de la farmacia del Hospital Santa Gema, entre los meses de julio y agosto de 2016, tomando como muestra al 25% del total de la población, por lo que se trabajó con 30 sujetos muestrales; asimismo, el muestreo fue probabilístico, ya que todos tuvieron la misma oportunidad de ser elegidos. La técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta con su instrumento el cuestionario, siendo validada a través de la técnica Juicio de Expertos con profesionales en gestión pública y conocedores del proceso de investigación científica. El resultado principal de esta investigación, es que se determina una relación directa y positiva con un coeficiente de 0.2705 entre la calidad de servicio y la satisfacción del usuario del área de Farmacia del hospital Santa Gema de Yurimaguas, 2016; es decir cuanto mejor es el servicio brindado, mayor es la satisfacción de los pacientes.

Esta investigación resalta la relación existente entre calidad de servicio u satisfacción del cliente. Por ello, es fundamental que toda empresa analice frecuentemente a sus clientes y determinan los factores que determinan el nivel de satisfacción de cada uno de ellos. De ello se extrae que, a mejor servicio brindado mayor satisfacción tendrán los clientes.

Medina (2017), *Estandarización de los procesos de producción, basado en la metodología Lean Manufacturing para la fabricación de cisternas, en la Empresa Remolques Tramontana S.A.C.* Tesis para optar el título profesional de Ingeniera Industrial. Universidad Peruana de los Andes en Huancayo, Perú. En la presente

investigación titulada Estandarización de Procesos de Producción Basada en la Metodología Lean Manufacturing, se formuló como problema general, ¿Cuáles son los beneficios de la estandarización de los procesos de producción basada en la metodología Lean Manufacturing, para la fabricación de cisternas en la empresa Remolques Tramontana S.A.C?, como objetivo general: Identificar los beneficios de la estandarización de los procesos de producción basados en la metodología Lean Manufacturing, para la fabricación de cisternas en la empresa Remolques Tramontana S.A.C, como hipótesis general: “Los beneficios de la estandarización de los procesos de producción basado en la metodología Lean Manufacturing, en la empresa Remolques Tramontana S.A.C son reducción de tiempos, costos y productos no conformes”. El tipo de investigación es Aplicada, y el nivel de estudio es Descriptivo - Explicativo, el diseño es no Experimental. La investigación se sustentó en el método Inductivo - Deductivo. La población de estudio está conformada por toda la planta de producción y el tipo de muestreo es no probabilístico o dirigida por el tipo de investigación se ha seleccionado como muestra los procesos de fabricación de cisternas de la empresa Remolques Tramontana S.A.C. Las técnicas utilizadas son la observación directa, entrevista y elaboración del instructivo. La principal conclusión de esta investigación es que los beneficios de la estandarización de los procesos de producción, basado en la metodología Lean Manufacturing para la fabricación de cisternas en la empresa Remolques Tramontana S.A.C, son la reducción de tiempos, costos y productos no conformes.

En esta investigación emplean la metodología Lean Manufacturing enfocado en la estandarización de procesos, permitiendo reducir tiempos en labores, costos, y productos no conformes; impactando satisfactoriamente en el cliente.

Ballón (2016), *Evaluación en la calidad de servicio y satisfacción del cliente en los hoteles de dos y tres estrellas de la ciudad de Abancay*. Trabajo de investigación para optar el título de Licenciado en Administración y Finanzas. Universidad ESAN en Lima, Perú. El principal objetivo de esta investigación es analizar las variables de la calidad de servicio que influyen en la satisfacción al cliente en los hoteles de dos y tres estrellas de la ciudad de Abancay. Para medir las variables de la calidad de servicio, se recolectó la data utilizando un cuestionario del modelo SERVPERF, que fue adaptado según al contexto; constó de 20 ítems, y un ítem para medir la satisfacción al cliente. Se encuestó a 431 turistas nacionales y extranjeros que se hospedaron en los hoteles de dos y tres estrellas. Luego, se analizó la data con el programa estadístico SPSS, donde se utilizó el análisis factorial, análisis de fiabilidad, estadística descriptiva y estadística inferencial. De los 431 encuestados, el 43.4% fueron a los hoteles de 2 estrellas y 56.6% al de 3 estrellas. El 34.6% de los encuestados son mujeres y el 65.4%, varones. Así también, a través del análisis factorial se identificó tres variables de la calidad de servicio: “elementos tangibles”, “capacidad de respuesta” y “empatía”; de los cuales influyeron en la satisfacción al cliente.

Esta investigación permite determinar tres factores importantes en la calidad de servicio como son: elementos tangibles, capacidad de respuesta y empatía; los cuales permitirán que los clientes estén satisfechos con el servicio que reciben.

Arabus (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., San Isidro, 2017*. Tesis para optar el título profesional de Ingeniero Industrial. Universidad César Vallejo en Lima, Perú. El presente trabajo tiene un diseño de tipo descriptivo – explicativo, con el objetivo de poder evidenciar como la estandarización de procesos

mejorara la calidad de servicio del área de Suscripción SOAT de la compañía de Seguros BNP Paribas Cardif. S.A. Se aplicó la estandarización de los procedimientos post venta que están a cargo del área de suscripción SOAT, primero se realizó el levantamiento de información de las operaciones realizadas y el tiempo de ejecución que consideran, luego se determinó el tiempo tipo de trabajo y documentó los cuatro nuevos procedimientos así mismo se solicitó la validación de la sub gerencia del área, posterior a ello se realizó la capacitación correspondiente al equipo de trabajo. Para poder medir los resultados, se ejecutó el llenado de las fichas de observación en función a cada dimensión a evaluar, en la cual se consideró una población y muestra de los requerimientos ingresados de manera semanal, por un periodo de dos meses y medio. El procesamiento de dato se realizó mediante un análisis descriptivo con datos registrados en Excel y análisis inferencial registrando la data de las dimensiones de las variables dependientes en el software SPSS obteniendo como resultado un aumento de la calidad del servicio de 69.92% al 79.83%, concluyendo que la estandarización de procesos si mejora la calidad de servicio del área de Suscripción SOAT de la compañía de Seguros BNP Paribas Cardif. S.A.

En esta investigación la estandarización de procesos demostró la mejora de calidad de servicio, permitiendo documentar la mejora de los procesos, detallando las actividades que desarrollarán los colaboradores.

Chávez y Quiroz (2018), *Estandarización de procesos y su impacto en la productividad de la Empresa Negociaciones Minera Chávez, año 2017*. Tesis para optar el título profesional de Ingeniero Empresarial. Universidad Privada del Norte en Trujillo, Perú. El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar el impacto de la estandarización de procesos en la productividad de la empresa

Negociaciones Minera Chávez. Para la realización de este se determinó mediante un estudio previo que no contaban con instrumentos tales como fichas de control y seguimiento, fichas de procesos y diagramas de los mismos lo que generaba pérdidas económicas en la empresa. Con la finalidad de realizar la estandarización se realizó un diagrama por cada proceso a estandarizar, fichas de procesos y fichas de control, cada uno de ellos con indicadores para evaluar el antes y después de la situación de la empresa. Obteniendo como resultados la reducción del tiempo de selección y envase en un 50%, incrementando un 75% la productividad de sacos por hora. Obteniendo los siguientes indicadores de rentabilidad: VAN = 98,453.60 soles, TIR = 141% y B/C = 3.65.

En esta investigación se desarrolló un análisis a profundidad de cada proceso, realizando diagramas, fichas de proceso y fichas de control, en tiempo pre y post test, obteniendo mejoras en reducción del tiempo de selección y envase e incremento de productividad.

Raymundo y Camacho (2017), *Estandarización del proceso de empaque en una línea de producción de palta hass utilizando la norma ISO 9001 2015 para mejorar la productividad de la Empresa TAL S.A.* Tesis para obtener el título profesional de Ingeniero Industrial. Universidad Privada Antenor Orrego en Trujillo, Perú. El presente trabajo de investigación tiene como propósito estandarizar y documentar el proceso de empaque de la empresa TAL S.A., con base en los requisitos de la norma ISO 9001 2015. Para dar cumplimiento a este objetivo se planteó una investigación aplicada con un diseño descriptivo en la metodología. TAL S.A. es una empresa del sector agroindustrial, que se dedica a la cosecha, procesamiento y empaque de frutas y hortalizas, donde uno de sus frutos más exportados es la palta hass. El trabajo se ha

dividido en 3 capítulos, el primero corresponde a la definición del problema y al establecimiento de objetivos para brindar una solución del mismo. En el segundo analizamos qué áreas estudiaremos, así como las variables que integran el trabajo de investigación. En el tercer capítulo se presenta el desarrollo de la documentación de los procesos operativos, en donde se elaboran procedimientos y formatos de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001:2015, esperando que estos incurran en el desarrollo de cada objetivo establecido. Por último, este proyecto permite gestionar las operaciones en el proceso de empaque para obtener un buen desempeño, asegurar que los procesos funcionen de manera integrada, organizar las etapas del proceso y lo más importante reducir la variabilidad entre operarios.

Esta investigación se enfoca en la estandarización de procesos que comprende el área de empaque permitiendo elaborar procedimientos que permitan establecer una guía secuencial de actividades que desarrollarán a diario cada colaborador, basándose en la norma ISO 9001:2015.

Ferrer (2018), *La calidad del servicio y su relación con el nivel de satisfacción del cliente de una Empresa Desarrolladora de Software, Trujillo 2017*. Tesis para optar el grado Maestro en Administración de Empresas. Escuela de Posgrado de la Universidad Privada del Norte en Trujillo, Perú. La presente investigación tuvo como objetivo general determinar el tipo de relación que existe entre la calidad del servicio y la satisfacción de sus clientes, en una empresa desarrolladora de software de la ciudad de Trujillo, año 2017. El tipo de investigación es correlacional y el diseño de investigación utilizado es el diseño transversal correlacional con un solo grupo. La población objetivo estuvo conformada por los clientes de la Empresa desarrolladora de software Nisira de la ciudad de Trujillo que recibieron servicio en el año 2017 que

fueron en total 220 clientes. Para determinar la muestra se consideró un 95% de confianza, una proporción del 50% y un error del 18% obteniéndose una muestra de $n=27$ clientes los cuales contestaron los cuestionarios de manera virtual. Para la evaluación de la calidad de servicio se utilizó el cuestionario propuesto por el modelo SERVQUAL, que propone medir la calidad percibida de un servicio como la identificación de sus necesidades y expectativas. Para la evaluación de la satisfacción del cliente se utilizó el modelo SERVPERF, que utiliza la diferencia de la percepción menos la expectativa como una buena aproximación a la satisfacción del cliente. Se concluyó que el nivel de calidad de servicio que espera recibir los clientes de una empresa desarrolladora de software antes de recibir el servicio está en el nivel elevado de 57.98, el nivel de percepción de la calidad después de recibir el servicio se encuentra en un nivel bueno de 6.98, finalmente los clientes de la empresa están satisfechos. La relación que existe entre las dimensiones de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, según la prueba del cuadrado tienen una relación significativa con la satisfacción ($p<0.05$) excepto la capacidad de respuesta que no se relaciona significativa con la satisfacción ($p\geq 0.05$). De manera general la calidad de servicio y la satisfacción recibida por el cliente, Si tienen una relación significativa ($p<0.05$).

Esta investigación analiza a los clientes para determinar qué aspectos promueven la satisfacción de los mismos, determinando que existe una diferencia entre lo que esperan y perciben de la empresa; relacionando directamente a la calidad de servicio que brinda la empresa.

García (2011), *Calidad de servicio y satisfacción de los clientes del banco Ripley S.A. agencia Mall Aventura Plaza, Trujillo, año 2011*. Tesis para optar el título de Economista. Universidad Nacional de Trujillo, Perú. El presente trabajo de

investigación indica que, en la actualidad existe cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio. Por tanto, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido. La calidad, y más concretamente la calidad de servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones de todo el mundo, ya que las implicaciones que tienen en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos. De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla. La presente investigación tiene como objetivo conocer los factores de la calidad de servicio que influyen sobre la satisfacción de los clientes que utilizan servicios del Banco Ripley S.A. agencia Mall Aventura Plaza – Trujillo. Para ello se realizó una encuesta a los clientes que asisten a realizar sus operaciones financieras al banco, tomando en muestra de 210 clientes de una población de 30848. De los resultados obtenidos se puede decir que la calidad del servicio influye de manera satisfactoria en la satisfacción de los clientes del Banco Ripley.

Esta investigación reafirma que la calidad de servicio es un elemento estratégico para lograr la satisfacción de los clientes, y es necesario que a diario se trabaje en ello para poder fidelizar a los clientes y obtener mayores ingresos económicos.

Jiménez M. (2017), *Reducción de tiempo de entrega en el proceso productivo de una metalmecánica, año 2017*. Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial y Comercial en la universidad San Ignacio de Loyola en Lima, Perú. El presente trabajo de investigación es un proyecto de mejora que se realiza tomando como objeto de estudio a la empresa metalmecánica INDUSTRIAS PATCOR S.A. Se identificó como problema principal, el bajo nivel de cumplimiento de entregas a tiempo de los productos a sus clientes, tomando como prioridad a investigar, las causas en el proceso de producción de las marmitas, el cual fue identificado como producto principal. El objetivo de este proyecto es cuantificar el grado de mejora en el cumplimiento de entregas implementado la propuesta de mejora que se realizó durante el desarrollo de la tesis. Como resultado se obtuvo que la empresa actualmente cuenta con deficiencias principalmente en la etapa de planificación, priorizando las actividades de la ruta crítica se planteó una propuesta la cual, con su implementación se espera reducir el 19.6% del tiempo total de producción de una marmita, logrando mejorar y establecer un tiempo de entrega.

Bases teóricas

Estandarización de Procesos

“La estandarización de procesos es básicamente una documentación de los procesos, seguida de la actividad sistemática de establecer y utilizar estándares. O sea, no es suficiente con formular estándares: es necesario aplicarlos” (Bonilla, p. 146).

Bonilla (2014), menciona que el concepto de estandarización tiene como pilar básico la participación de las personas involucradas en aquello que será estandarizado. Esas personas deben discutir los procedimientos y después capacitarse en ellos. Esto es hecho de forma voluntaria y no impositiva. Con todo, a veces esa estandarización debe ser hecha a partir de criterios obligatorios no sujetos a discusión; por ejemplo, especificaciones exigidas por los clientes. Por esto es importante percibir dos aspectos del concepto estándar. Ellos son:

Procedimientos - estándar

Valores - estándar:

- Estandarización. Es básicamente una documentación de los procesos, seguida de la actividad sistemática de establecer y utilizar estándares. O sea, no es suficiente con formular estándares: es necesario aplicarlos.
- Estandarizar, por su vez, puede ser entendido como descubrir, consensuar, registrar, experimentar, practicar, verificar y mejorar la mejor manera de operar un sistema o proceso.
- Objetivo de la estandarización: Obtener resultados previsibles en procesos repetitivos, estabilizándolos. O sea: la estandarización provee calidad previsible a los clientes.

En resumen:

- Estándar es algo indisociable de la vida humana y esto acontece desde el inicio de los tiempos.
- El principal valor del estándar es permitir su repetición y obtener los mismos resultados.
- Solo se obtienen estándares mejores cuando se agotan las posibilidades de los estándares actualmente en aplicación.
- Se debe documentar el estándar. Pero él solo existirá en la práctica. Cuando esté colocado en la mente y en el corazón de los usuarios.

Bonilla (2014), menciona que los principales objetivos de la estandarización son:

- Obtener resultados previsibles en procesos repetitivos, estabilizándolos, o sea: la estandarización ofrece calidad previsible a los clientes.
- Esto lleva a conseguir resultados cada vez mejores, a través de la fijación de las mejorías ya obtenidas.
- Otra forma de decir esto es: hacer las tareas mejor, más rápidamente y de modo más simple (y por lo tanto, a un costo más reducido).

Por lo tanto, la pregunta esencial: ¿Por qué estandarizar? Puede ser así respondida:

La estandarización permite facilitar los procesos en la empresa, haciendo que las tareas se hagan de una forma más rápida, más simple y más económica, lo que involucra ahorro de energía para dedicarla a tareas más nobles (mejorías, crecimiento del ser humano, nuevos productos).

Reduce el desperdicio de tiempo y materiales.

Permite un cierto grado de crecimiento y de la participación.

Facilita el enriquecimiento de tareas a través de la rotatividad de los operadores en los procedimientos ya definidos.

Una vez que se decide efectuar la estandarización, las tres etapas esenciales del método respectivo son:

- a) Elaboración del flujograma del proceso
- b) Descripción del procedimiento de estandarización
- c) Registro del estándar



Figura 1: Proceso de estandarización

Fuente: Bonilla, J. (2014). *Gestión de la calidad total en el servicio público*.

A. Procesos

“Los procesos son una secuencia [ordenada] de actividades [repetitivas] cuyo producto tiene el valor intrínseco para su usuario o cliente” (Pérez, 2012, p. 49).

Pérez (2012), resalta que entendiendo valor como todo aquello que se aprecia o se estima por el que lo percibe al recibir el producto, (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad); obviamente, valor no es un concepto absoluto sino relativo. O más sencillamente: “Secuencia de actividades que tiene un producto con valor”. Dando por supuesto que:

- Estamos hablando de actividades secuenciadas de una manera predeterminada; actividades repetitivas y conectadas de una manera sistematizada.
- Todo producto lo es por el hecho de ir destinado a un usuario al que denominamos cliente (interno o externo); luego el producto que nos interesa es aquel que añade valor al cliente. Asimismo, un cliente lo es porque es el destinatario de un producto.
- Todo producto tiene unas características objetivas que permiten su evaluación homogénea por proveedor y cliente.



Figura 2: ¿Qué es un proceso?
 Fuente: Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos*.

B. Límites, elementos y factores de un proceso

Pérez (2012), indica que los procesos han existido desde siempre ya que es la forma más natural de organizar el trabajo; otra cosa bien distinta es que los tuviéramos identificados. Para ello, y en primer lugar, hemos de:

- Determinar sus límites para, en función de su nivel, asignar responsabilidades.
- Identificar sus elementos y factores para determinar sus interacciones y hacer posible su gestión.

No existe una interpretación homogénea sobre los límites de los procesos, ya que varían mucho con el tamaño de la empresa. Lo realmente importante es adoptar un determinado criterio y mantenerlo a lo largo del tiempo. Parece lógico que:

- a) Los límites del proceso determinen una unidad adecuada para gestionarlo, en sus diferentes niveles de responsabilidad.
- b) Estén fuera del departamento para poder interactuar con el resto de procesos (proveedores y clientes).

c) El límite inferior sea un producto con valor.

Teniendo en el punto de vista la tradicional organización por departamentos, en cuanto a su alcance, existirían tres tipos de procesos:

- Unipersonales.
- Funcionales o interdepartamentales.
- Interfuncionales o interdepartamentales.

Elementos de un proceso

Pérez (2012), menciona que todo proceso tiene tres elementos:

- a) Un input (entrada principal), producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido: la factura del suministrador con los datos necesarios.
- b) La secuencia de actividades propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesarias para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimiento), un impreso e información sobre qué procesar y cómo (calidad) y cuando entregar el output al siguiente eslabón del proceso administrativo.
- c) Un output (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, etc. La salida es 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. Recordemos que el producto del proceso (salida) ha de tener un valor intrínseco, medible o evaluable, para su cliente o usuario.

Propugnamos considerar siempre dos tipos de output:

- De producto tangible que posteriormente será sometido a control de calidad.
- Finalista, de eficacia (resultados) o sus sinónimos valor, satisfacción, que también mediremos.

d) Un sistema de control conocido con indicadores de funcionamiento del proceso y medidas de resultados del producto del proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno muchas veces).

Factores de un proceso

Pérez (2012), menciona los siguientes factores:

1. Personas. Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados. La contratación, integración y desarrollo de las personas la proporciona el proceso de Gestión de Personas.

2. Materiales. Materias primas o semielaboradas, información (muy importante especialmente en los procesos de servicio) con las características adecuadas para su uso. Los materiales suelen ser proporcionados por el proceso de Gestión de Proveedores.

3. Recurso físicos. Instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso. Aquí nos referimos al proceso de Gestión de Proveedores de bienes de inversión y al proceso de Mantenimiento de la Infraestructura.

4. Métodos/Planificación del proceso: Método de trabajo, procedimiento, hoja de proceso, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y muy ocasionalmente el cómo. Se incluye el método para la medición y el seguimiento del:

- Funcionamiento del proceso (medición o evaluación).
- Producto del proceso (medida de cumplimiento).

- La satisfacción del cliente (medida de satisfacción).

5. Medio ambiente o entorno en el que se lleva a cabo el proceso.

Un proceso está bajo control cuando su resultado es estable y predecible, lo que equivale a dominar los factores del proceso, supuesta la conformidad del input. En

caso de un funcionamiento incorrecto, poder saber cuál es el factor que lo ha originado es de capital importancia para orientar la acción de mejora y hacer una auténtica gestión de calidad.

C. Las interacciones de los procesos

Pérez (2012), menciona que se producen interacciones a nivel de:

- Input. Por cierto, lo denominamos así para no confundirlo con otras entradas como las laterales.

- Output.

- Salidas laterales. En un punto intermedio del proceso de Fabricación pudieran generarse subproductos que desencadenarán la ejecución de un proceso de Gestión Medioambiental.

- Entradas laterales o factores del proceso: Personas (Gestión de Personal), Recursos materiales (Gestión de Proveedores) y Recursos físicos (Mantenimiento)

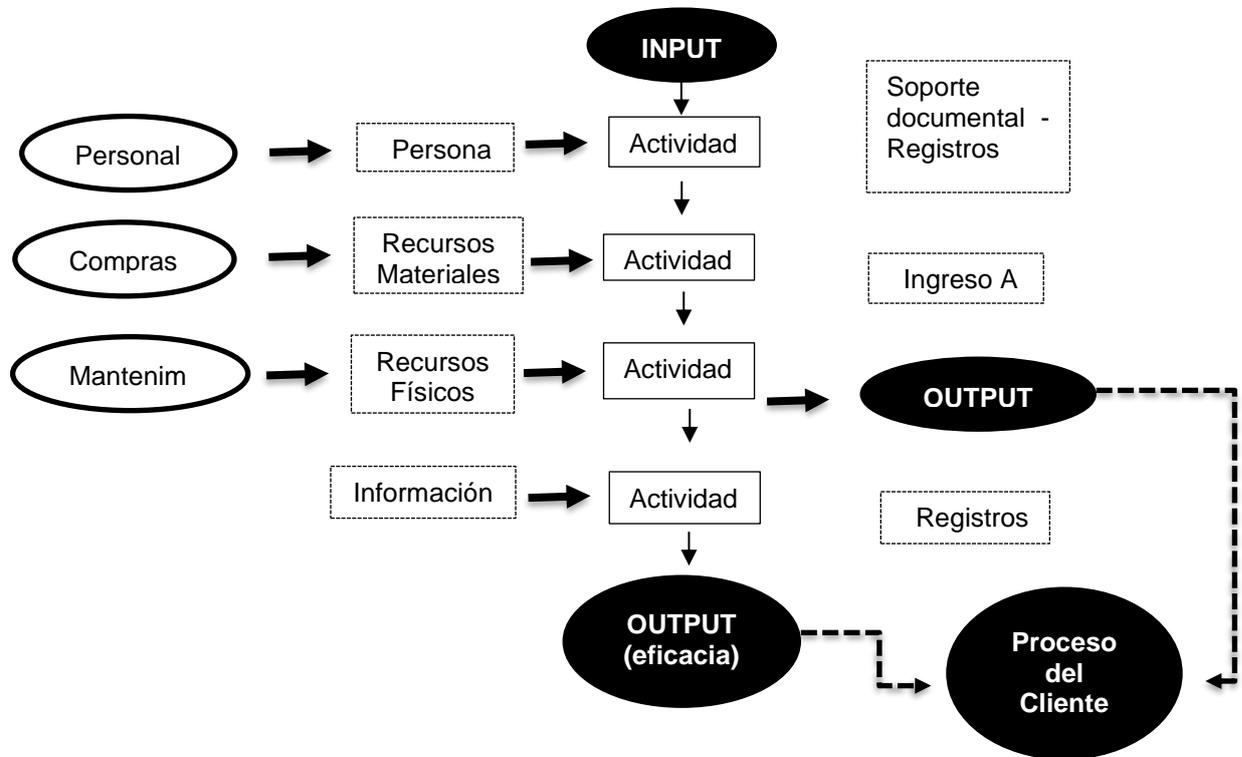


Figura 3: Interacciones de los procesos
 Fuente: Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos*.

D. Ventajas del enfoque a proceso

Pérez (2012), indica que está demostrado que los procesos definidos por directivos y mandos son responsables de la mayor parte de los errores, reclamaciones e insatisfacciones, no los empleados que se limitan a ejecutarlos. Centrarse en los procesos tiene las siguientes ventajas:

- Orienta la empresa hacia el cliente y hacia sus objetivos, apoyando el correspondiente cambio cultural.

- En la medida en que se conoce de forma objetiva por qué y para qué se hacen las cosas, es posible optimizar y racionalizar el uso de los recursos con criterios de eficacia global versus eficiencia local o departamental.

- Aporta una visión más amplia y global de la Organización (cadena de valor) y de sus relaciones internas. Permite entender la empresa como un proceso que genera clientes satisfechos.

- Contribuye a reducir los costos operativos y de gestión al facilitar la identificación de los costos innecesarios debidos a la mala calidad de las actividades internas (sin valor añadido).

- Facilita la reducción de los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o suministro de servicios. Reduce interfaces.

- Al asignar la responsabilidad clara a una persona, permitirla autoevaluar el resultado de su proceso y hacerla co-responsable de su mejora, el trabajo se vuelve más enriquecedor contribuyendo a potenciar su motivación (empowerment).

- Son la esencia del negocio y contribuyen a desarrollar ventajas competitivas propias y duraderas. Frecuentemente, tanto la maquinaria como la materia prima usada por dos competidores son las mismas.

- En la medida que el enfoque directivo se dirija a los procesos de empresa de amplio alcance, Procesos Clave, Posibilita mejoras de fuerte impacto.

- Y por encima de todo, la Gestión por Procesos proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales. Elimina las artificiales barreras organizativas y departamentales, fomentando el trabajo en equipos Interfuncionales e integrando eficazmente a las personas.

Hay que insistir de nuevo sobre el alcance de los procesos; identificar procesos dentro de un área de responsabilidad, función empresarial o departamento es lo que está al alcance de todos para no alterar las zonas de influencia. Pero ya se ha dicho que es precisamente al adoptar una perspectiva global, procesos de empresa de amplio alcance que interactúan, cuando aparece un importante potencial de mejora.

E. Ventajas del enfoque a proceso

Pérez (2012), menciona que son muy numerosos los procesos que hay en cualquier empresa; otra cosa es cuantos hay que documentar (recordemos que la documentación tiene que añadir valor). ISO 9001 dice que:

- El Sistema de Gestión ha de incluir los documentos necesarios por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.
- La empresa ha de identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión.

En el esquema adjunto se representan los diferentes niveles de procesos de una fábrica de muebles de cocina. Solamente por criterio pedagógico hemos recurrido a la terminología Macroproceso y Subproceso.

En función del tamaño de la empresa, los subprocesos podrían ser actividades y estas pudieran convertirse en metas tareas. Como ya hemos dicho, lo sustancial es adoptar un criterio y mantenerlo a lo largo del tiempo (el título del proceso da idea de su nivel)

Las herramientas que se exponen en este texto son adecuadas para el nivel Proceso del esquema así como para el nivel Macroproceso (quizás se trate de un Proceso Clave).

Ahora bien, nada impide que se apliquen a alguno de los niveles inferiores del esquema en función de su importancia y necesidad de controlar su funcionamiento.

Por situarnos en el extremo de la amplia casuística:

- Una empresa puede considerar suficiente documentar un único proceso y elaborar la Hoja de Proceso de Producción.
- Mientras que otra pudiera considerar necesario elaborar Hojas de Proceso o Instrucciones de Trabajo de algunas de las tareas.

Ambas sistemáticas pueden conseguir el propósito de hacer predecible la conformidad del producto el criterio para decidir dónde situarse es que la formalización del proceso añada valor.

F. Diseño de procesos: check list

Pérez (2012), menciona lo siguiente:

- Output definido en términos de valor (cliente, empresa, etc.) no sólo en términos de cumplimiento.
- Seleccionar la herramienta para normalizar el proceso.
- Input y entradas laterales caracterizadas y sus proveedores identificados. Las de información han de ser únicas, fiables, comprensibles y disponibles en tiempo oportuno.
- Evidenciadas las interacciones con otros procesos: caracterizadas las entradas laterales de recursos.
- Actividades descritas en términos de acción: QUIÉN HACE QUÉ.
- Justificado el valor añadido de cada actividad y, eventualmente, del soporte documental a ellas asociado (salvo los registros requeridos por ISO 9001).

- Identificados los aspectos críticos a ser controlados. Justificados y caracterizados los puntos de control y decisión. ¿Aseguran, además, el resto del proceso? Prevenir errores: principio causa – efecto.
- Identificadas las actividades críticas/cuellos de botella (condicionan el eficaz funcionamiento del proceso); previstas las tareas de control y disposiciones para asegurarlas.

- ¿Se pueden cambiar los controles por actividades de aseguramiento (antierror)? ¿Se pueden eliminar modificando otro proceso?
- Secuencia de actividades:
 - + Reducir los pases laterales.
 - + En paralelo vs secuencial (reducción tiempo del ciclo).
 - + Las eventuales actividades de gestión en paralelo con las actividades operativas, no en serie.
- Identificadas medidas de resultados e indicadores de funcionamiento y de seguimiento.
- Definidas las actividades de Seguimiento y Medición del proceso y su retroalimentación.
- Definida la interacción con los procesos de Análisis y Mejora.
- Determinados los registros necesarios.
- Elaborado el Plan de Implementación.

G. Tipos de procesos

Pérez (2012), indica que al no existir normalización ni práctica generalmente aceptada al respecto, vamos a distinguir los procesos por su misión; proponemos la siguiente clasificación coherente con la terminología utilizada en este texto:

- Procesos Operativos
- Procesos de Apoyo
- Procesos de Gestión y
- Procesos de Dirección.

a) Procesos Operativos: Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos, aportando en consecuencia un alto valor añadido. Las actividades en ellos incluidas y que no cumplan esta condición, es muy probable que se hagan de manera más eficiente como parte de algún proceso de otro tipo. Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa.

Los procesos operativos interactúan y se concatenan en la conocida como cadena de valor y en que aquí denominamos el Proceso del Negocio (Comercial – I+D – Fabricación); Proceso que comienza y termina en el Cliente. Habrá tantos Proceso de Negocio como negocios distintos tenga la empresa, por la diferente composición de los procesos que integran cada cadena de valor. Estos procesos corresponden a los requisitos del área 7 de ISO 9001. A pesar de aportar valor añadido, estos procesos no pueden funcionar solos pues necesitan recursos para su ejecución e información para su control y gestión (tomar decisiones)

b) Procesos de apoyo: Proporcionan las personas y los recursos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.

Aquí incluiríamos:

- El proceso de Gestión de los Recursos Humanos (terminología ISO 9001). Nosotros preferimos denominarlo de Gestión de Integración de las Personas. Se dice que una persona está integrada cuando se comporta y toma decisiones coherentes con el escenario (interno y externo). Este proceso sería más bien un Sistema de Procesos que

incluiría los procesos de:

- + Selección y contratación
- + Promoción interna
- + Acogida e integración
- + Comunicación interna
- + Desarrollo de las personas (formación)
- + Evaluación de las personas

- El proceso de Aprovisionamiento en bienes de inversión, maquinaria, utillajes, hardware y software y el proceso de Mantenimiento de la Infraestructura, incluyendo lo que se suele denominar como Servicios Generales.

- El proceso de Gestión de Proveedores (de materiales). Nosotros preferimos contemplarlo como un proceso de apoyo y con esta denominación; subyace el hecho de que los proveedores son un valiosísimo recurso externo que hay que gestionar e integrar en la empresa. Aquí se ve también muy bien la diferencia entre departamento y proceso.

- La Elaboración y revisión del Sistema de Gestión. Este proceso proporciona recursos en forma de procedimientos; es la visión en la que tanto hemos insistido de que los procedimientos son herramientas para ayudar a todas las personas a ser más eficaces.

c) Procesos de gestión: Mediante actividades de control se asegura el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionarlos la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventivas que correctoras) y elaborar planes de mejora eficaces.

Como una manifestación de su enfoque a proceso, podrían exigir prioridades a los procesos operativos y que orienten sus esfuerzos a objetivos. Estos procesos funcionan recogiendo datos del resto de los procesos y procesándolos para convertirlos en información de valor para sus clientes internos; información comprensible, fiable, precisa, oportuna, puntual y, sobre todo, accesible y aplicable para la toma de decisiones en tiempo útil. Por ello, la presentación de la información es sustancial; cuando se hace cara a cara se acompaña de matices y emociones enriquecedoras.

Estamos hablando de:

- El proceso de Gestión Económica, que a su vez se dividirá en varios procesos se alcance específico.
- El proceso de Gestión de la Calidad / Medio Ambiente.

Estos procesos corresponden a los requisitos del área de ISO 9001 y, como los de Gestión de Personal, tienen doble misión:

1. Responsabilidad funcional: Controlar, es decir, desplegar y vigilar que se aplican las políticas y procedimientos.
2. Responsabilidad como staff: Apoyar con información al resto de procesos. Esta es la misión de mayor valor añadido.

d) Procesos de dirección: Los concebimos con carácter transversal a todo el resto de procesos de empresa

- El proceso de Formulación, comunicación, seguimiento y revisión de la estrategia.

- Determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de objetivos.
- Comunicación interna, aunque su ejecución corresponda normalmente al área de Personal.
- Revisión de resultados por Dirección. Retroalimenta a la determinación de objetivos.

Al tratarse de procesos de Alta Dirección son también transversales. Corresponden a los requisitos del capítulo 5 de ISO 9001. En algunas ocasiones las empresas caen en el eufemismo de adaptarse al enfoque a procesos simplemente cambiando el título de procedimiento o reemplazando departamento por proceso; para evitarlo, y dar un sentido finalista, vale la pena vincular la Gestión por Procesos con la estrategia de la empresa.

H. El mapa de procesos de empresa

Pérez (2012), indica que muchos de los procesos de la empresa fluyen horizontalmente a través de las clásicas organizaciones funcionales (por departamentos); en algún área pudiera haber un nicho de poder planteando problemas de asignación de responsabilidad sobre la totalidad del proceso, que no debe ir acompañada de autoridad ejecutiva sobre los recursos para no interferir con la jerárquica.

Sim embargo, la satisfacción del cliente viene determinada por el coherente desarrollo del Proceso del Negocio en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual. El funcionamiento de este proceso suele ser más visible desde el cliente (visión global) que desde el interior de la empresa (a veces perdidos entre los arboles del bosque).

Como una primera aproximación del enfoque a proceso, en la figura anexa hemos reproducido la conocida como Cadena de Valor de Porter porque puede dar ideas para la identificación de los auténticos Procesos Clave (Interfuncionales).

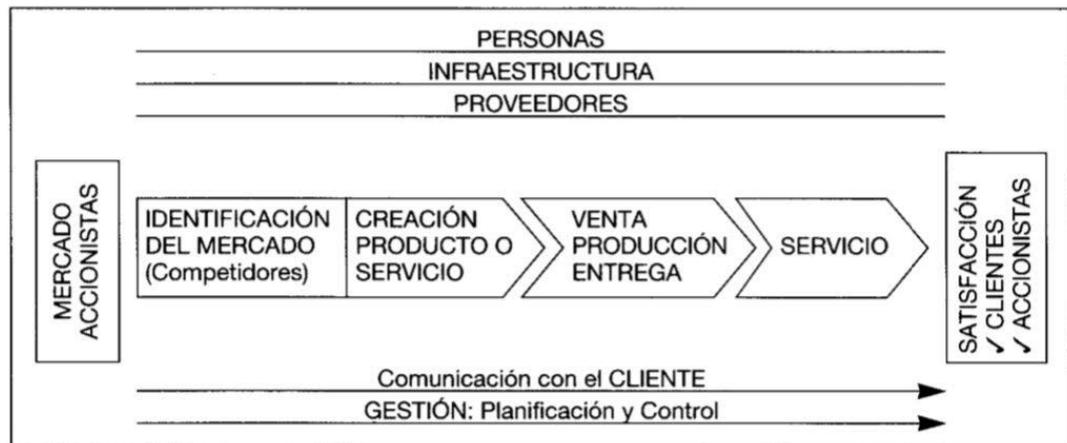


Figura 4: Mapa de Procesos
Fuente: Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos*.

- Construcción del mapa de procesos

Pérez (2012), manifiesta que la primera visión que hemos de tener de la empresa, y si es gráfica mejor, es la del Proceso de Negocio incluyendo todos los procesos operativos. Es claro que esta visión nos proyecta hacia el cliente y hacia los objetivos globales de la Organización. En algunas empresas este proceso puede tener como límites el pedido del cliente y el cobro. El proceso de Negocio utiliza como entradas laterales el output de los diferentes procesos de apoyo y de gestión; no olvidar que el output de este proceso es el input o una entrada para algún proceso del cliente que hemos de conocer y comprender para poder darle valor añadido y satisfacción. Completada esta visión inicial del Proceso de Negocio, se añade en la parte superior del gráfico los procesos de apoyo (proporcionan recursos) y en la parte inferior los procesos de gestión (controlan, evalúan y dan información). Ahora corresponde incluir

los procesos de Dirección. El proceso de Planificación Estratégica cohesionada transversalmente todos los procesos de la empresa. Misión similar tiene el proceso de Revisión por la Dirección. Hemos convenido que los procesos interactúan porque comparten productos; pues bien, el Mapa de Procesos es una herramienta que permite mostrar las interacciones a nivel macro. Así, los Procesos Operativos interactúan con los de Apoyo porque comparten necesidades y recursos y con los de Gestión porque comparten datos e información; recordemos que los productos tienen que estar caracterizados.

Esta forma de visualizar la empresa, en la medida en que es comprendida por todos:

- A nivel macro, muestra la secuencia e interacción entre los procesos de la empresa.

Facilita la comprensión de las interacciones clave.

- Proporciona una visión sistémica de la empresa. Podría desencadenar un cambio organizacional (estilos de dirección y estructura organizativa más plana).

- Facilita la comprensión de las relaciones causa – efecto, permitiendo la identificación de indicadores para la gestión eficaz de los procesos.

- Facilita la comprensión de la orientación de la empresa hacia el cliente. Muestra los puntos de contacto con el cliente para ver en cada uno de ellos la contribución de los diferentes procesos de la empresa.

- Permite entender mejor el rol de cada uno para conseguir los objetivos de empresa y de cliente.

- Al visualizar el funcionamiento de la empresa, facilita el diseño de los flujos de información desde una perspectiva global y de valor.

- Hace que la cooperación exceda las barreras funcionales. Elimina las artificiales barreras organizativas y departamentales, fomentando el trabajo en equipos Interfuncionales e integrando eficazmente a las personas.

- El grafismo permite reforzar algunos valores culturales: persona, cliente, trabajo en equipo y, por supuesto, el enfoque a proceso.

En síntesis, crea una visión compartida de la Organización visualizando los conductores de valor.

I. El ciclo de la gestión PDCA

Pérez (2012), indica que es un término que en su cotidiano tiene bastante de tópico. Ocurre que o no se tiene una interpretación clara, o no se sabe definirlo con precisión, o tiene casi tantas acepciones como miembros tiene el Equipo de Dirección.

El tópico es la antieficacia, ya que creemos que sabemos perfectamente el significado de lo que estamos diciendo; el problema es que pudiera haber tantas creencias firmes como directivos. Gestión como trabajo científico se documentó a mediados del siglo XX. Es un concepto que tiene más de 50 años; pero ésta es la característica de un buen concepto, su aplicabilidad durante largos períodos de tiempo. No ocurre así con las herramientas para llevarlos al día a día. El concepto de gestión lleva asociada la idea de acción para que los objetivos fijados se cumplan. Los elementos necesarios para gestionar algo se resumen en el gráfico Ciclo de Gestión, pero analicemos previamente las condiciones que se tienen que cumplir para que algo pueda ser gestionado.

- El Ciclo previo

Pérez (2012), indica que para que algo se pueda gestionar es necesario contestar con precisión a cada uno de los rectángulos del ciclo previo. Vemos como en la actualidad se antepone el término gestión a un sinnúmero de cosas; voy a hacer una gestión al banco,

gestor de clientes o gestión de la satisfacción del cliente, gestión de procesos, gestión de personas, gestor administrativo, gestión de calidad, gestión de innovación, gestión del conocimiento, etc.

Vamos a ver lo que ocurre al aplicar el ciclo previo, es decir, vamos a comprobar si las cosas mencionadas se pueden gestionar. Aplicado a la gestión de las ventas por ejemplo, los elementos del ciclo son los siguientes:

1. Identificación: Tener identificada la variable (el sujeto) a gestionar (tipo, características o funciones del producto o servicio).
2. Medición: Disponer de una cuantificación o valoración de alguna característica del producto (número de unidades, peso, precio, etc.).
3. Control: Tener la variable bajo control (saber lo que está pasando). En este caso suele ser cierto ya que se dispone de un sistema de control de gestión que lo permite; mide ventas mensuales, por tipo de clientes o zonas, los compara con el mes pasado o con el año precedente, etc.

Debido al nivel de concreción con el que hemos respondido a cada una de las fases del ciclo previo, vemos que es posible gestionar las ventas, es decir, hacer que las cosas ocurran; en el ejemplo que nos ocupa, lo que se suele desear es conseguir un determinado objetivo de ventas. Nos fijaremos un objetivo para el mismo mes del próximo año de 220 unidades; esta cifra cumple la condición básica de un objetivo, la de ser alcanzable al tener la variable ventas bajo control, es decir, saber por qué pasa lo que está pasando.

Lo mismo ocurre si aplicamos el ciclo previo a la producción, lo cual quiere decir que tanto ventas como producción son las dos áreas tradicionales de gestión. Ello es así

porque son las dos variables que tradicionalmente se han medido y en consecuencia suelen estar controladas (sabemos con bastante certeza lo que está pasando y porqué).

El problema viene al aplicar lo descrito a otras cosas que históricamente no se gestionaban:

- Gestión de personas. Una cosa es controlar y administrar personas y otra bien distinta gestionarlas. Para administrarlas basta con tener criterios objetivos de referencia: número, ausencias, puntualidad, horas de trabajo, vacaciones, legislación laboral,

Para gestionar personas hay que identificar las características relevantes con ellas relacionadas; además de las mencionadas, aporta mucho más valor, gestionar su desarrollo, el conocimiento, mejorar su motivación e integración, la comunicación, etc.

Cuál suele ser el problema para gestionar estas características relacionadas con las personas: pues que la mayor parte de las empresas no tienen herramientas para medirlas.

Luego si queremos pasar del mero control y administración a la gestión proactiva hemos de comenzar por diseñar las herramientas de medición más adecuadas (recordar que lo óptimo suele ser enemigo de lo bueno).

- Gestión de la satisfacción del cliente: Lo descrito para las personas es igualmente válido. Aquí nos encontramos con la necesidad de disponer de medidas de la percepción del cliente sobre la satisfacción de su auténtica necesidad, no sólo del producto o servicio que le entregamos.

- Gestión de procesos: Dos palabras que por ser separado han existido desde antiguo, al juntarlas ocurre que pudiéramos no disponer de herramientas para medir o evaluar el funcionamiento de los procesos, no sólo el producto del proceso que en algunos casos sería un parámetro tradicional de medición.

- El Ciclo de la gestión

Pérez (2012), indica que un modelo para visualizar el concepto de gestión es el conocido, pero no por ello suficientemente aplicado, ciclo Deming o PDCA; es fundamental que la lógica que en él subyace sea comprendida y practicada por todos los mandos y directivos de la empresa.

Lo describimos brevemente:

1. El ciclo se desencadena porque existe un objetivo a conseguir o un problema a solucionar (input tradicional de los procesos de mejora continua). Según a qué nivel de responsabilidad estemos aplicando el ciclo, puede ser importante considerar también:

- La estrategia de la empresa.
- La situación del escenario competitivo en cada momento.

Para asegurar a su vez la eficacia de los objetivos desde un punto de vista competitivo. Asegurar la alineación de estos tres elementos (escenario – estrategia – objetivos) es, sin duda, un Proceso Clave de Dirección.

Los objetivos se han de comunicar utilizando la habilidad de liderazgo; en la medida que no sean continuistas requerirán hacer algo distinto para conseguirlos.

Las características de un objetivo responden al acrónimo SMART:

- S – Específico. Concreto en cuanto a su campo de aplicación. Correctamente formulado.
- M – Medible o evaluable conforme a criterios predefinidos y conocidos. Asignar indicadores para el seguimiento periódico del objetivo.
- A – Comprendido y Aceptado, acordado por jefe y colaborador. Ni negociado, en el sentido peyorativo de la palabra, ni impuesto. Adecuadamente comunicado.

- R – Realista. Alcanzable con los recursos disponibles. Para que sea motivador debe suponer un cierto reto y requerir de algún esfuerzo personal. Por el contrario, un objetivo claramente inalcanzable genera parálisis.

- T – tiempo para conseguirlo.

2. Adecuadamente formulado el objetivo, esencial que sea medible o evaluable, se desencadena la etapa de la Planificación. Etapa esencialmente analítica, es intensiva en experiencia, en uso de información y, según lo ambicioso del objetivo, en creatividad e innovación.

Esta etapa consiste en planificar y programar la ejecución, así como los recursos y controles necesarios, y concluye con la elaboración de un plan con las acciones a tomar y la determinación de los recursos disponibles, tanto personales como materiales y financieros. Asignación de responsabilidades.

Lo que da credibilidad a los objetivos son las acciones que vamos a tomar para conseguirlos; muchos directivos se limitan a hacer un seguimiento de las cifras que cuantifican los objetivos-resultados (gestión reactiva orientada al efecto), olvidando que donde vale la pena concentrar esfuerzos es en la discusión y consenso de los planes de acción (gestión proactiva orientada a las causas). La existencia de alternativas dará más garantía de eficacia al plan seleccionado; es bueno programarlo en un sencillo diagrama de barras para evitar solapamientos en la dedicación de los recursos.

Al aplicar el ciclo al diseño de un Sistema de Gestión por Procesos, en esta etapa se trata de elaborar procedimientos pertinentes para, como mínimo, responder a los requisitos de ISO 9001.

Al concluir esta fase, ya habríamos planificado qué hay que hacer, quién, cuándo y con qué recursos hacerlo para conseguir los objetivos.

3. La fase de Ejecución se refiere a asegurar la implantación de las acciones previamente planificadas, no de aquello que sabemos, podemos o nos gusta hacer. Las empresas sí están organizadas para esta fase; normalmente se sabe quién tiene que hacer qué aunque no es evidente que la fase de Ejecución esté alineada con la de Planificación o viceversa, es decir, que coincida lo que se planifica con lo que se ejecuta o que se ejecute lo que se ha planificado. Si lo aplicamos a un Sistema de Calidad estamos diciendo que ha de coincidir lo que la gente hace con el contenido de los procedimientos, sin prejuzgar quien es el responsable en caso de falta de concordancia, el planificador que hizo un procedimiento no adecuado al usuario o el ejecutor del proceso que no lo ejecuta con rigor y disciplina.

La eficacia de esta fase depende mucho de la calidad con la que se ha hecho la planificación. Con una buena planificación, será más probable el tan deseado ¡Bien a la primera! para que la actividad en cuestión sea considerada como de valor añadido. Dicho de otra forma, un buen plan acción garantiza en gran medida que los costes de los recursos (personas, materiales, etc.) se traducirán en valor (para la empresa y el cliente).

4. La siguiente etapa es la Comprobación (medición o evaluación); se ha de verificar, con la periodicidad definida, si las acciones ejecutadas y que habían sido previamente planificadas han aportado los resultados esperados.

Comunicar los resultados y analizar las desviaciones. Con frecuencia, los resultados de la medición son la crítica necesaria para desencadenar la mejora; de otra forma, procederíamos directamente por el ciclo corto, es decir:

- A revisar el rigor de la ejecución (persona adecuada, recursos apropiados y método válido).

- A elaborar un plan de acciones complementario.

Finalizada esta fase, se puede proceder de dos formas:

a) Por el ciclo negativo, es decir, búsqueda y castigo del culpable; esto nos hace más sabios, pero no más ricos.

b) Por el ciclo positivo, es decir, trabajo en equipo para buscar la solución más adecuada y de paso aumentar el aprendizaje individual y el conocimiento de la empresa.

5. La etapa final, Actuar, podemos interpretarla como revisar, optimizar industrializar, explotar o transversalizar las acciones de mejora. Se puede asociar a materializar o transmitir el aprendizaje a otras áreas o productos de la empresa.

En este punto hemos de recordar que la normalización es una forma contrastada de difundir el aprendizaje.

De acuerdo con los requisitos de ISO 9001, en esta etapa del ciclo procede tomar las decisiones de mejora pertinentes, así como las acciones correctoras necesarias para corregir las desviaciones.

Supuesto el cumplimiento de la fase 3, esta fase del ciclo es la de mayor valor añadido.

La Gestión no tiene nada que ver con la, desgraciadamente habitual, reacción. En aquella somos nosotros los protagonistas de la acción, porque para eso la hemos planificado previamente.

En la Reacción, normalmente la acción la desencadena un incidente y no un objetivo, por lo que el protagonista es el incidente; además no suele haber tiempo para planificar.

Cuando el ciclo lo hacemos rodar sin parar estaremos gestionando la mejora continua (Calidad Total); una vez conseguidos los objetivos fijados nos proponemos otros más ambiciosos y así sucesivamente.

Pues bien, el Ciclo de Gestión es totalmente aplicable a la variable calidad; no podía ser de otra forma por la íntima relación existente entre Gestión de la Calidad y Management o gestión de empresa.

La gran dificultad va a radicar en el hecho de que muchas empresas presentan carencias a la hora de mostrar mediciones objetivas de las variables relacionadas con la calidad. Y la medición es un elemento esencial para poder gestionar. Se dice que no se puede controlar aquello que no se mide y no se puede gestionar lo que no está bajo control.

El sistema de control de gestión interno ha de completarse con la información que pueda contribuir a aumentar la capacidad de gestión; en nuestro caso, la información que permita hacer el seguimiento de los factores que influyen en el funcionamiento de los procesos y en la satisfacción del cliente.

Fijándonos un poco en el modelo del gráfico adjunto, podemos comprender y explicar la gran cantidad de proyectos de desarrollo organizacional que tienen como objetivo convertir a excelentes técnicos en gestores sin perder un ápice de su componente técnica. Sobre las capacidades de ejecución, se construyen capacidades y habilidades de gestión, es decir:

- Determinación y comunicación de objetivos. Como ya hemos expuesto, se trata de ampliar el campo de los objetivos desde aquellos relacionados con la eficiencia (esencialmente coste) hasta los necesarios para contribuir a la eficacia de la empresa y a la generación de valor.

- Generar compromiso con los objetivos (comunicación) y aceptación de la responsabilidad (liderazgo).
- Competencias de planificación y programación.
- Habilidad para planificar de manera participativa con la contribución de los auténticos especialistas de la empresa.
- Identificación y gestión de los riesgos durante la ejecución.
- Definición de los procesos de medición y seguimiento, asegurándose de su correcto funcionamiento.
- Coger el hábito de cerrar el ciclo.

Para que esto sea posible, la Dirección está modificando la forma de ejercer su función; de básicamente controladores de la ejecución están evolucionando a líderes y comunicadores, capacitadores para la gestión, comparten la responsabilidad y delegan autoridad.



Figura 5: Ciclo PDCA
 Fuente: Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos*.

Satisfacción del Cliente

“La satisfacción del cliente depende de un buen servicio de Calidad Excelente que cumple con todas las normas y requisitos en cuanto al tipo de servicio, costo del servicio y lugar en que se oferta el servicio” (Parada y Aguilar, 2009, p. 5).

“La satisfacción del cliente moviliza una emoción, y conlleva una comparación entre sus expectativas y el valor percibido del producto o servicio recibido” (López, 2014, p. 12).

A. El servicio post-venta: La satisfacción del cliente

Domínguez (2014), menciona que el proceso de comunicación comercial no acaba, cuando un cliente decide comprar el producto de nuestra empresa. El servicio de atención al cliente seguirá trabajando, tras la venta realizada. Cuando un cliente compra un producto, tiene la ocasión de comprobar, si las expectativas que él tiene sobre el producto, y los argumentos esgrimidos por el servicio de atención al cliente en el proceso de venta del producto, se confirman con la experiencia de uso: el consumo del bien adquirido por el cliente.

El cliente que ha realizado una compra, es una magnífica fuente de información para la empresa vendedora: le aportará su opinión, satisfacción e información sobre la experiencia de compra realizada. Decíamos que una empresa, debe tener en cuenta las opiniones de sus clientes, porque le ayudará a mejorar el producto/servicio. La información de clientes actuales de la empresa, es fuente de mejora e innovaciones en producto, servicio, atención al cliente, etc. Si la experiencia de compra iguala o supera las expectativas de compra, el cliente estará satisfecho, y será proclive a repetir el acto de compra: Fidelizamos al cliente con compras satisfactorias para él.



Figura 6: Esquema de satisfacción del cliente

Fuente: Domínguez, D. (2014). *UF0349. Atención al cliente en el proceso comercial.*

B. La satisfacción y fidelización del cliente

Domínguez (2014), menciona que la labor de seguimiento comercial tras la venta de un producto es, una de las principales tareas del servicio de atención al cliente con la compra realizada. Por ello el servicio post-venta es un gran usuario de técnicos de investigación comercial como encuestas de satisfacción del cliente.

Ofrece estas encuestas, información del cliente a la empresa (retroalimentación o feedback tras la compra del cliente), sobre el grado de satisfacción del cliente, quejas, mejoras propuestas, sugerencias, dudas, etc. Toda esta información del mercado, perfecciona el producto y la empresa en general.

En enfoques empresariales focalizados en el cliente: los CRM (Customer Relationship Management) es fundamental, la información “extraída” de nuestros clientes. Ayuda esta información comercial post-venta, a evolucionar y mejorar el producto, a realizar estrategias de marketing atrayentes para el cliente, a diseñar estrategias de fidelización

que buscan la repetición de compra del cliente, y a ahorrar costes en captación de nuevos clientes si la empresa comprende y mimosa a sus clientes actuales.

El fin último del servicio post venta es la fidelización del cliente tras la primera compra, es decir, que repita fielmente el acto de compra del producto de nuestra empresa.

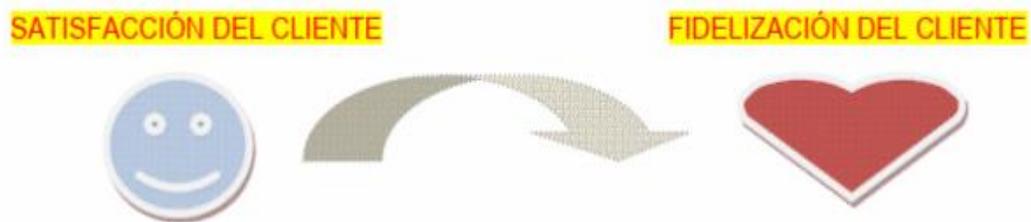


Figura 7: Esquema de la satisfacción a la fidelización del cliente
Fuente: Domínguez, D. (2014). *UF0349. Atención al cliente en el proceso comercial.*

La fidelización del cliente la podríamos definir como una relación de lealtad, respeto y cariño hacia el producto comprado, que siempre prevalece en futuras decisiones de compra. Para lograr esta relación “tan afectuosa” del cliente con el producto/servicio, debe generar la empresa vendedora “confianza ciega” del cliente en el producto que compra, y perdurabilidad en el tiempo de la relación comercial.

Las estrategias de fidelización que puede desplegar la empresa vendedora para seducir al cliente a lo largo del tiempo son:

- Regalos: Suelen ser cualquier otro producto no vinculado al objeto de la compra
- Descuentos por volumen de compra: pueden ser descuentos en euros o bien en especie. Habitualmente se aplican estos descuentos para, fidelizar a grandes clientes, también conocidos en el argot empresarial como “grandes cuentas comerciales”.
- Tarjetas de puntos canjeables por dinero de compra o productos en especie: por ejemplo, vuelos en avión, libros, películas de cine etc. Pueden ser “vales de puntos”

canjeables en compra del propio producto, u otros productos con los que se colabora para aumentar las ventas de ambos productos de manera simultánea.

- Cupones de descuento en la compra de productos: Es una técnica de marketing directo. Habitualmente se ve comerciales a pie de calle, repartiendo un folleto en papel que contiene un descuento comercial directo por la compra de un producto.

- Cheque Ahorro: “Cuatro veces al año recibirás tu Cheque Ahorro, con todo el dinero que has acumulado, correspondiente a 1% de todas tus compras en alimentación y productos frescos; droguería, perfumería y limpieza y comida de animales, en hipermercados Carrefour y www.carrefour.es”.

- Muestras promocionales: Se les conoce como muestras gratuitas, y dan a conocer novedades entre el público, clientes y nuevos clientes. Es muy habitual en perfumería y cosmética, esta técnica de muestras gratuitas para conseguir “atraer al nuevo producto” al cliente final.

- Felicitaciones corporativas de la empresa con su cliente: Al cliente le hace sentir especial, y la percepción del cliente sobre la empresa se incrementará, por el “detalle y la atención prestada” por la felicitación navideña, de cumpleaños, de aniversario enviada por la empresa. Esta es una estrategia de marketing relacional que busca fidelizar al cliente creando lazos, vínculos entre la empresa y el cliente.

C. Las quejas y reclamaciones

El servicio de atención al cliente habitualmente suele ser conocido por el público, por la última de las funciones del servicio post-venta que debe atender: la atención de quejas y reclamaciones.

Las quejas y reclamaciones de los clientes se pueden clasificar:

- Presenciales: Atención personal “in situ” de una comercial del servicio de atención al cliente, que atiende las demandas y quejas de los clientes.

- No presenciales: Las quejas y reclamaciones son presentadas por los clientes a través de internet, correo, teléfono y son respondidas por el servicio post-venta de la empresa por el mismo canal de comunicación usado por el cliente.

En términos globales, la atención que presta el servicio post-venta se clasifica por el tipo de incidencia que ocurre:

- Sugerencias del cliente, para mejorar el producto o el servicio que presta la empresa.

- Quejas que demuestran el desacuerdo del cliente, con algún aspecto de la relación comercial con la empresa. Busca el cliente soluciones de esa deficiencia.

- Reclamaciones de indemnización por los perjuicios causados por la empresa.

- Felicitaciones del cliente por la alta satisfacción que le ha generado consumir el producto comprado a la empresa. Es un reconocimiento del cliente a la empresa por el “trabajo bien hecho”.

D. El proceso de satisfacción del cliente: satisfacción percibida y valor añadido al cliente

Pérez (2012), Indica que para que el concepto de satisfacción del cliente sea operativo dentro de la empresa, hay que entender muy bien un significado y la globalidad del proceso humano a través del cual el cliente percibe. Sólo así será posible gestionarla: de otra forma no pasará de ser un tópico más.

Hemos de resaltar que el objetivo de intentar satisfacer siempre al cliente a la primera no es otro que el de conseguir su recompra y recomendación a terceros como prueba

de su fidelidad. Colateralmente, es muy probable que el proveedor incurra en menores costes.

Vamos a comenzar describiendo la denominada visión del cliente para concretarla en una serie de atributos de calidad (percibidos), lo cual nos permitirá determinar la visión del suministrador y comprender la base de la percepción de valor por el cliente.

Norma ISO 9001

López (2016), menciona que la norma ISO 9001 es la norma más popular de la “familia” ISO 9000. Aunque la más conocida es ISO 9001 por ser la norma que describe los requisitos del sistema de gestión de calidad, en realidad, este grupo de normas está compuesto en la actualidad por los siguientes estándares:

Familia ISO 9000		
ISO 9000	ISO 9001	ISO 9004

Figura 8: Estándares de calidad pertenecientes a la ISO 9000
Fuente: López, P. (2016). *Novedades ISO 9001:20015*

- ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario: esta norma describe los conceptos y principios fundamentales de la gestión de calidad e incluye términos y definiciones que aplican a todas las normas de gestión de la calidad.
- ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos: esta es la norma que describe los requisitos que debe satisfacer una organización que declare estar alineada con la norma. Es la única de entre las tres que está desarrollada con propósito de ser empleada para la certificación por tercera parte.
- ISO 9004:2009 Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad: esta norma proporciona directrices a las organizaciones para ayudarlas a alcanzar un éxito sostenido a partir de la implementación de ISO 9001. A pesar de que en su propósito original no es una norma certificable, algunas entidades

de certificación ofrecen certificaciones (no acreditadas en la mayoría de los casos) basadas en este modelo de mejora.

A. Quién puede implementar la norma ISO 9001

López (2016), menciona que la norma ISO 9001 tal y como la conocemos ahora, es una norma genérica, aplicable a cualquier organización, sin importar su tipo o tamaño, sector al que pertenezca o actividades que lleve a cabo. Desde su publicación original en 1987, la norma ha ido evolucionando según las necesidades cambiantes de las organizaciones y de los mercados. Como hemos visto en el capítulo anterior, si bien originalmente el enfoque de la norma era hacia empresas dedicadas a la producción y a la fabricación, gracias al éxito y difusión de la certificación de calidad, las diversas revisiones, especialmente la del año 2000, han sido orientadas precisamente a la generalización de la norma para todo tipo de sectores y actividades. Esta generalización se ha conseguido gracias a los cinco elementos clave presentados por ISO en la revisión del año 2000 y que se mantienen en la actualidad:

- Requisitos generales y de la documentación.
- Requisitos para la dirección de la organización.
- Gestión de los recursos.
- Gestión de la producción apoyada en la gestión por procesos.
- El análisis, la medición y mejora del sistema de gestión.

Puede ser aplicada por igual a empresas de producción (fábricas, talleres...) que a empresas de servicios (hoteles, universidades...) y sirve de herramienta para la mejora tanto a la empresa privada como a la pública (gobiernos y ayuntamientos, agencias locales...), tanto a pymes como a grandes empresas multinacionales.

B. ISO 9001 en el mundo

López (2016), menciona que anualmente ISO hace un seguimiento del estado de las certificaciones en todo el mundo y publica el informe ISO Survey. Este informe permite seguir la evolución del número de certificados de cada norma, incluida ISO 9001 gracias a la información aportada por cada país miembro de ISO. El último informe ISO Survey corresponde al año 2014 y arroja resultados como los que se muestran a continuación:

Estándar	Nº certificados 2014	Nº certificados 2013	Evolución %
ISO 9001	1.138.155	1.126.460	1%
ISO 14001	324. 148	301.622	7%

Figura 9: Evolución del número de certificados de normas ISO 9001 – 14001
Fuente: López, P. (2016). *Novedades ISO 9001:20015*

A pesar de que su crecimiento es moderado comparado con tiempos pasados — el boom de la norma tuvo lugar hace dos décadas—, el buque insignia de ISO, la norma ISO 9001, sigue siendo la norma más certificada en el mundo con más de un millón de certificados, triplicando al número de certificados de la norma que la sigue (ISO 14001 Sistemas de gestión del medio ambiente). Algunos de los países que destacan con mayor número de empresas certificadas en ISO 9001 son los siguientes:

País	Número de certificados
China	342.800
Italia	168.960
Alemania	55.363
Japón	45.785
India	41.016
Reino Unido	40.200
España	36.005
Estados Unidos	33.008
Francia	29.122
Australia	19.731
Brasil	18.000

Figura 10: Empresas certificadas con ISO 9001:20015 en diferentes países del mundo
Fuente: López, P. (2016). *Novedades ISO 9001:20015*

C. Ventajas y beneficios de implementar ISO 9001

López (2016), menciona que las empresas que han implementado y certificado un sistema de gestión de calidad según ISO 9001. Pero implementar una ISO 9001 supone un coste para las empresas. Al gasto que supone la auditoría de certificación más la contratación de las empresas de consultoría 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. Aunque existen muchos casos en que empresas certificadas han abandonado tanto la certificación como el sistema, lo cierto según la información que proporcionan las propias empresas, el esfuerzo vale la pena.

Algunos de los 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.

- Clientes 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 redonda 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.

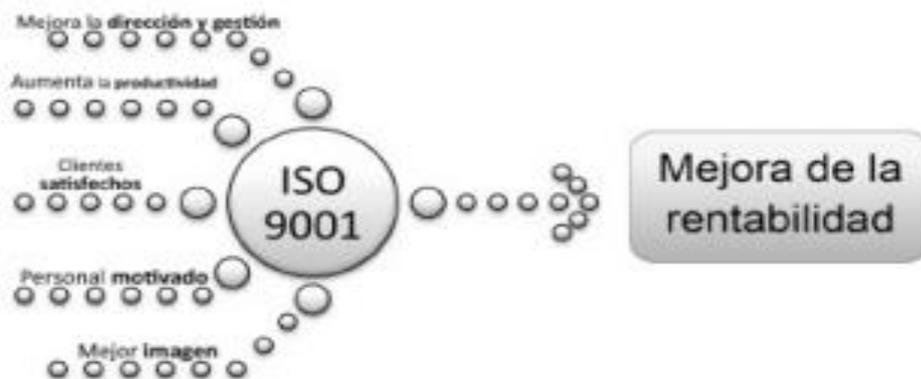


Figura 11: Beneficios de la implementación de ISO 9001:2015
Fuente: López, P. (2016). *Novedades ISO 9001:20015*

Un estudio llevado a cabo hace unos años por la Universidad de UCLA (University of California, Los Ángeles), puso de manifiesto que las empresas estadounidenses que cotizaban en la Bolsa de Nueva York, y que estaban certificadas en ISO 9001, habían alcanzado una mejora de su desempeño financiero superior en comparación con otras empresas que no contaban con esta certificación. Algunos de los indicadores evaluados en este estudio fueron el ROA (Return of Assets), o rentabilidad económica, que es la relación entre el beneficio obtenido en un determinado periodo (antes de intereses e impuestos) y los activos globales de la empresa, el ROS (Return of Sales), o

rentabilidad de las ventas, que es el resultado de dividir la utilidad neta después de impuestos por las ventas netas de la empresa (después de devoluciones y descuentos). Este estudio también sirvió para demostrar que las empresas que acometieron este proyecto de forma rigurosa, obtuvieron mejores resultados y mayores beneficios de la certificación.

En resumen, leyendas urbanas aparte, implementar un sistema de gestión acorde a ISO 9001 no es en absoluto un coste sino una inversión para la organización, que verá recompensado su esfuerzo con una evidente mejora de sus procesos y de sus resultados.

D. Nuevos conceptos

- Información documentada

López (2016), menciona que uno de los cambios más llamativos es el relativo a la documentación del sistema. Desaparecen términos clásicos relativos a la documentación como documentos, procedimientos documentados, instrucciones de trabajo y registros y son sustituidas por un único concepto denominado información documentada con el cual la norma se refiere a cualquier documento involucrado en el sistema.



Figura 12: Documentos para información documentaria ISO 9001:20015
Fuente: López, P. (2016). *Novedades ISO 9001:20015*

Este cambio ha suscitado bastantes dudas a la hora de interpretar correctamente los requisitos de la norma que se refieren explícitamente a que deba existir información documentada relativa a algún proceso. En la anterior versión de la norma, esta hablaba claramente de procedimientos documentados y hacía referencia al apartado 4.2.4 Control de los registros, cuando exigía la existencia de un registro para proporcionar evidencia de algún proceso o actividad.

Lógicamente, para cualquier organización que quiera implementar un sistema de gestión acorde a la norma, es esencial conocer cuál es la extensión mínima que debe tener el sistema documental, tanto a nivel de documentos soporte como de registros. Pues bien, la forma correcta de identificar la documentación mínima obligatoria exigida por la norma ISO 9001:2015 es la siguiente:

- Donde la norma ISO 9001:2008 hacía referencia a la necesidad de que existiese un procedimiento documentado, ahora la norma ISO 9001:2015 indica la necesidad de mantener la información documentada (maintain en la versión original en inglés).
- Donde la norma ISO 9001:2008 hacía referencia a la necesidad de que existiese un registro, ahora ISO en 9001:2015 se expresa como un requisito para conservar información documentada (retain en la versión original en inglés).
- Donde la norma ISO 9001:2015 hace referencia a información en lugar de información documentada, quiere decir que no existe requisito alguno de que esa información se tenga que documentar y es la organización la que decide si es o no apropiado hacerlo.

A continuación, se muestran algunos ejemplos en los que se encuentran estas expresiones.

Cláusula ISO 9001:2015	Requisito de la norma
6.2.1 Objetivos de la calidad	La organización debe mantener información documentada sobre los objetivos de la calidad.
8.2.1 Comunicación con el cliente	La comunicación con los clientes debe incluir proporcionar información relativa a los productos y servicios.
8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo	La organización debe conservar la información documentada sobre los cambios del diseño y desarrollo, los resultados de las revisiones, las autorizaciones de los cambios y las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.
8.4.1 Generalidades	[Sobre los criterios para la evaluación, selección, seguimiento y reevaluación de proveedores externos] La organización debe conservar la información documentada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones.
9.2.2 Auditorías internas	La organización debe [...] conservar información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías.
4.1 Comprensión de la organización y su contexto	La organización debe hacer el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas o internas.

Figura 13: Requisitos de la norma ISO 9001:2015
Fuente: López, P. (2016). *Novedades ISO 9001:20015*

En el Anexo II Lista de referencias a información documentada en ISO 9001:2015 se enumeran todas las ocasiones en las que esta versión de la norma alude a la obligatoriedad de disponer de información documentada, sea en forma de procedimiento o registro.

- Productos y Servicios

López (2016), menciona que la norma ISO 9001 está orientada a empresas de todo tipo y sector. Las anteriores versiones de la norma empleaban el término productos si bien se indicaba que se debía entender como referido tanto a productos como a servicios. En la mayoría de los casos, las empresas que fabrican un producto, también suelen prestar un servicio (instalación, puesta en marcha, formación para el uso, reparación, mantenimiento, garantía post-venta...) con lo que la mayoría de outputs que las organizaciones ofrecen a sus clientes combinan estos dos aspectos. La actual versión

de la norma ha sustituido la referencia a productos por productos y servicios en todos los casos.

- Partes interesadas

López (2016), menciona que las partes interesadas, o grupos de interés (o stakeholders) son aquellas personas, empresas o entidades de todo tipo que pueden afectar o ser afectadas por la actividad de la organización, bien sea de forma positiva (obteniendo algún beneficio) o negativamente (perjudicando o siendo perjudicadas por esta).



Figura 14: Ejemplos de partes interesadas o grupos de interés
Fuente: López, P. (2016). *Novedades ISO 9001:20015*.

Este no es un concepto nuevo en el mundo de la calidad, aunque sí es la primera vez que es utilizado por la norma ISO 9001:2015 que hasta ahora se ceñía a la existencia de personal —entiéndase, de la propia organización—, clientes y proveedores.

Uno de los elementos clave de la nueva norma es precisamente identificar las partes interesadas (o grupos de interés), sus requisitos, necesidades y expectativas, con el objetivo estratégico de construir relaciones de beneficio mutuo hacia ellas.

- Enfoque baso en el riesgo

López (2016), menciona que otro concepto que aparece por primera vez en la norma ISO 9001 es el pensamiento basado en el riesgo. Este despliegue “explicativo” ya da una idea sobre la importancia que este nuevo concepto tiene para la nueva versión de la norma. En esencia, el enfoque basado en el riesgo consiste en considerar el sistema de gestión como una herramienta preventiva en sí misma, de manera que la planificación de todo el sistema —incluida la decisión sobre mantener o conservar información documentada— se fundamente en un análisis de los riesgos existentes y las mejores alternativas para eliminarlos, o si eso no es posible, mitigarlos hasta niveles aceptables para la organización.

Este concepto no es nuevo para otras normas de sistemas de gestión alineadas con el Anexo SL que ya incluyen el análisis de los riesgos como pilar fundamental de la planificación del sistema: por ejemplo, ISO 28000 Sistemas de gestión de la seguridad de la cadena de suministro o ISO 22301 Sistemas de gestión de la continuidad de negocio.

Definición de términos básicos

- **Calidad**

Es el conjunto de características de un producto o servicio que logran satisfacer las necesidades de los clientes y. por ende, hacen satisfactorio al producto o servicio

- **Cliente**

Es una persona que utiliza o adquiere, de manera frecuente u ocasional, los servicios o productos que pone a su disposición un profesional, un comercio o una empresa.

- **Estandarización**

Es un proceso que se lleva a cabo para crear y aplicar normas que se emplean a nivel general en un cierto contexto. Implica concertar algo para que resulte coincidente o concordante con un modelo, un patrón o una referencia.

- **Gestión**

Es un conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización.

- **Mapa de procesos**

Es un diagrama de valor que representa, a manera de inventario gráfico, los procesos de una organización en forma interrelacionada. Recoge la interrelación de todos los procesos que realiza una organización.

- **Mejora continua**

Constituye un método eficaz para lograr la calidad total, también denominada excelencia, que es la evolución que ha ido experimentando el concepto de calidad. Se basa en el ciclo PHVA o ciclo de Deming, que constituye una de las principales herramientas de mejoramiento continuo en las organizaciones, utilizada ampliamente por los Sistemas de Gestión de la Calidad con el propósito de permitirle a las empresas una mejora integral de la competitividad y de los productos y servicios ofrecidos.

- **Normas ISO**

Son un conjunto de acciones preventivas, para garantizar un servicio o un producto. Se encargan de conformar y promover un sistema que permite la normalización internacional de una gran cantidad de productos y servicios, que además abarca diversas áreas.

- **Proceso**

Es una secuencia de pasos con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer o eliminar algún tipo de problema.

- **Satisfacción del cliente**

Es el nivel de estado de ánimo de un individuo que resulta de la adquisición de un producto o servicio adquirido en una determinada empresa.

- **Stakeholders**

Son todas las personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa. En estos grupos podemos contar a los empleados, clientes, proveedores, accionistas, inversores, entes públicos, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, organizaciones civiles, la comunidad y la sociedad en general.

Marco Normativo

- Constitución Política del Perú
- Ley 27867, Ley orgánica de Gobiernos Regionales
- Ley 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General
- Ley 29370, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.
- Ley 27181, Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre.
- Enfoque y aplicación de la Norma ISO 9001:2015

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera la estandarización de procesos operativos influye en la satisfacción del cliente en la empresa Turismo Cuatro Ases de la ciudad de Trujillo en el año 2019?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la influencia de la estandarización de procesos operativos en la satisfacción del cliente en la empresa Turismo Cuatro Ases de la ciudad de Trujillo en el año 2019

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar la realidad problemática de la empresa Turismo Cuatro Ases.
- Clasificar los procesos de la empresa Turismo Cuatro Ases.
- Diseñar la estandarización de procesos en la empresa Turismo Cuatro Ases.
- Implementar la estandarización de proceso en la empresa Turismo Cuatro Ases.
- Realizar un análisis económico y financiero de la implementación y estandarización de procesos operativos.

1.4. Hipótesis

La estandarización de procesos operativos influye positivamente en la satisfacción del cliente en la empresa Turismo Cuatro Ases de la ciudad de Trujillo en el año 2019.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

“La investigación es de tipo experimental con grado pre experimental utilizando la manipulación de la variable independiente con el fin de controlar los efectos de aumento o disminución de la variable dependiente en un escenario determinado” (Chávez y Quiroz, 2018, p. 30) Bárcenas, Domínguez y Tolosa (2019), indican que en este diseño el tratamiento o variable independiente (X) sólo se aplica a un grupo de sujetos. A continuación, se somete al grupo a un postest (O) para ver cuáles han sido los efectos de dicho tratamiento en la variable dependiente. La ausencia de un grupo de control y de información acerca del grupo participante en la investigación viola muchos de los principios de la validez interna. Este diseño no garantiza que el tratamiento (X) sea la única causa de los efectos observados en (O).

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

La población consta de 94 clientes regulares; cabe resaltar que, por ser empresa relativamente nueva no promovió el registro de todos los clientes que requieren del servicio de transporte a diario.

La muestra se calculó mediante la fórmula de población finita obteniendo 76 clientes.

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

Dónde:

- N: universo o población
 - k: nivel de confianza (95% = 1.96)
 - e: porcentaje de error muestral aceptado (0.05)
 - p: proporción estimada de la población (0.5)
 - q: sujetos que no poseen los atributos deseados (0.5)
 - n: tamaño o proporción de la muestra que debe aplicarse
- Unidad de estudio: Un cliente

2.3. Técnicas e instrumentos

Técnicas

- Entrevista: Conversación establecida con el gerente general de la empresa Turismo Cuatro Ases, cuyo fin es obtener información, mediante una guía de entrevista.
- Encuesta: Aplicación de un cuestionario hacia los clientes, para recabar información sobre el nivel de satisfacción.
- Observación

Instrumento

- Guía de entrevista
- Cuestionario
- Ficha de observación: Recepción de información de cómo se desarrollan los procesos o actividades cotidianas, mediante una visita técnica.
- Check List.

Se validó los instrumentos a juicio de expertos y se determinó su confiabilidad mediante alfa de cronbach siendo el valor 76.97

2.4. Procedimiento de recolección de datos

En la presente investigación se realizó una entrevista al gerente general de la empresa Turismo Cuatro Ases, aplicando un cuestionario estructurado por 17 interrogantes; cuya finalidad es obtener información específica de la realidad de la empresa y como desarrollan sus procesos y actividades diariamente.

Luego, se realizó una visita técnica para corroborar las actividades que se realizan a diario con respecto a los procesos operativos, registrando aspectos positivos o negativos en una ficha de observación.

Posteriormente, se aplicó una verificación de documentos sobre los procesos operativos, corroborando con el uso de un check list, que por cierto está debidamente documentado, diagramado, especificado, etc.; dependiendo de los ítems propuestos.

Finalmente, se aplicó una encuesta a los clientes con el objetivo de recabar información sobre el nivel de satisfacción con respecto a calidad de servicio, precio, nivel de atención, etc. La aplicación se desarrolló en dos etapas: pre y post test.

La información recabada permitirá la estandarización de procesos operativos; detallando los procesos en mapas, diagramas Bizagi y tablas de descripción de procesos; permitiendo a la empresa contar con una nueva documentación y a su vez sustentar los cambios de mejora de la empresa a través del análisis de resultados.

2.5 Procesamiento de datos

Análisis de datos:

- Flujogramas: gráficos en Bizagi que permitirán detallar las actividades que se realizan en cada proceso operativo.
- Alfa de Cronbach: Indicador de fiabilidad de la encuesta aplicada a los clientes.
- Gráficos circulares: Representación de los resultados.

Resultados del Alfa de Cronbach

Asesorías de Tesis (2014), menciona que se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes. Como criterio general, se sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los resultados de los Coeficientes de Alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa de Cronbach mayor a 0,9 es Excelente.
- Coeficiente alfa de Cronbach mayor a 0,8 y menor a 0,9 es Bueno.
- Coeficiente alfa de Cronbach mayor a 0,7 y menor a 0,8 Aceptable.
- Coeficiente alfa de Cronbach mayor a 0,6 y menor a 0,7 Cuestionable.
- Coeficiente alfa de Cronbach mayor a 0,5 y menor a 0,6 Pobre.
- Coeficiente alfa de Cronbach menor a 0,5 es Inaceptable.

2.6 Aspectos éticos

La primera reunión con el gerente general de la empresa fue para solicitar los parámetros y requisitos para obtener información confidencial.

La información obtenida, en base a los procedimientos realizados, será utilizada académicamente y garantizando la seguridad necesaria para que terceros no obtengan la información sin previa autorización, comprometiéndome personalmente a mantener mi identificación en anonimato.

Es importante mencionar también que se está respetando el aspecto ético de no plagio.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

Descripción de la empresa

La empresa de Transportes Turismo Cuatro Ases S.A.C. fue constituida en el año 2018, año en la que ya contaba con 6 unidades de minibuses interprovinciales que viajaban a las ciudades de Pacasmayo, San Pedro, Chepén y Chiclayo vigentes en la actualidad. La empresa cuenta con una flota de minibuses renovada para sus servicios. De ese modo, le puede brindar a sus pasajeros un servicio de calidad. Su objetivo en el futuro es convertirse en una empresa peruana sólida y en la empresa de transporte de turismo líder del sector, que destaca por su calidad de servicio. La seguridad es importante para la empresa de transporte Cuatro Ases. Por eso cuenta con monitoreo GPS, sistema integral de cámaras, botiquín de primeros auxilios y extinguidor.

Rubro de la empresa

Otros tipos transporte regular vía terrestre.

R.U.C.

20602869220

Dirección de la empresa

Av. Nicolás de Piérola 1071, Trujillo 13011

Logo de la empresa



Figura 15: Logo de la empresa de Transporte Cuatro Ases
Fuente: Elaboración propia

Clasificación de los procesos de la empresa

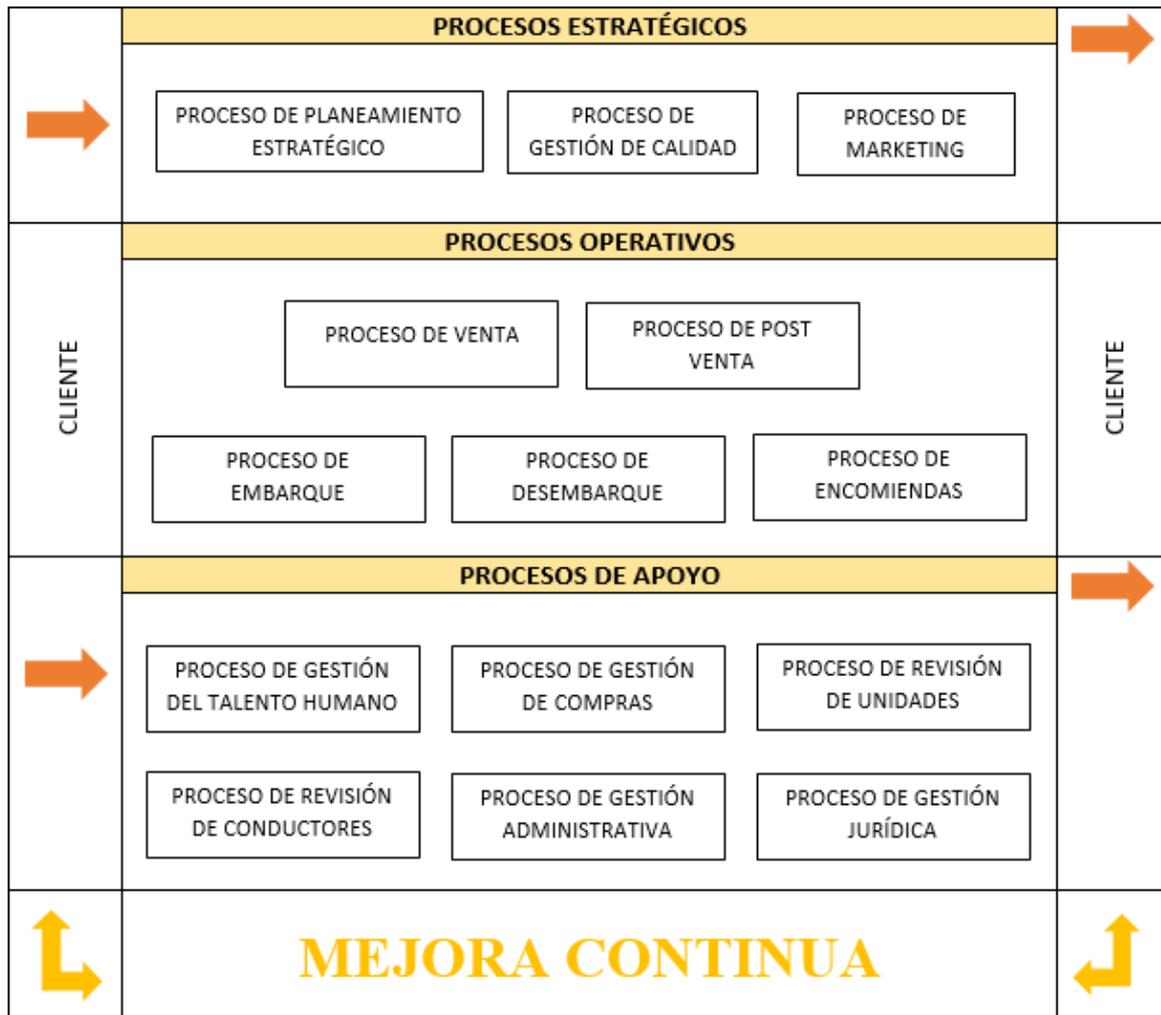


Figura 16: Elaboración de mapa de procesos de la empresa de Transporte Cuatro Ases
Fuente: Elaboración propia

Tabla 1

Clasificación de procesos operativos

PROCESOS OPERATIVOS
Proceso de venta
Proceso de post venta
Proceso de embarque
Proceso de desembarque
Proceso de giros y encomiendas

Fuente: Elaboración propia

Subprocesos de los procesos operativos

Tabla 2

Subprocesos del proceso de venta

1. PROCESO DE VENTA	
SUBPROCESOS	1.1. Verificación de disponibilidad de destino 1.2. Verificación de asientos disponibles 1.3. Registro de datos en boleto de viaje 1.4. Evaluación de medio de pago 1.5. Elaboración de comprobante de pago

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

Subprocesos del proceso de post venta

2. PROCESO DE POST VENTA	
SUBPROCESOS	2.1. Verificación de disponibilidad de vehículos 2.2. Cotización del costo de movilidad 2.3. Realización del pago por servicio

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

Subprocesos del proceso de embarque

3. PROCESO DE EMBARQUE	
SUBPROCESOS	3.1. Verificación de datos 3.2. Codificación de equipaje 3.3. Almacenamiento de equipaje 3.4. Verificación de número de asiento

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

Subprocesos del proceso de desembarque

4. PROCESO DE DESEMBARQUE	
SUBPROCESOS	4.1. Verificación de ticket de equipaje 4.2. Validación de datos en ticket y equipaje 4.3. Selección de equipaje

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Subprocesos del proceso de giros y encomiendas

PROCESO DE ENCOMIENDAS	
SUBPROCESOS	5.1. Verificación de disponibilidad de destino de encomienda 5.2. Verificación de datos en guía de encomienda 5.3. Verificación de encomienda 5.4. Evaluación de medio de pago 5.5. Elaboración de comprobante de pago 5.6. Colocar encomienda en almacén

Fuente: Elaboración propia

Diagramas de los procesos operativos

Proceso de Venta

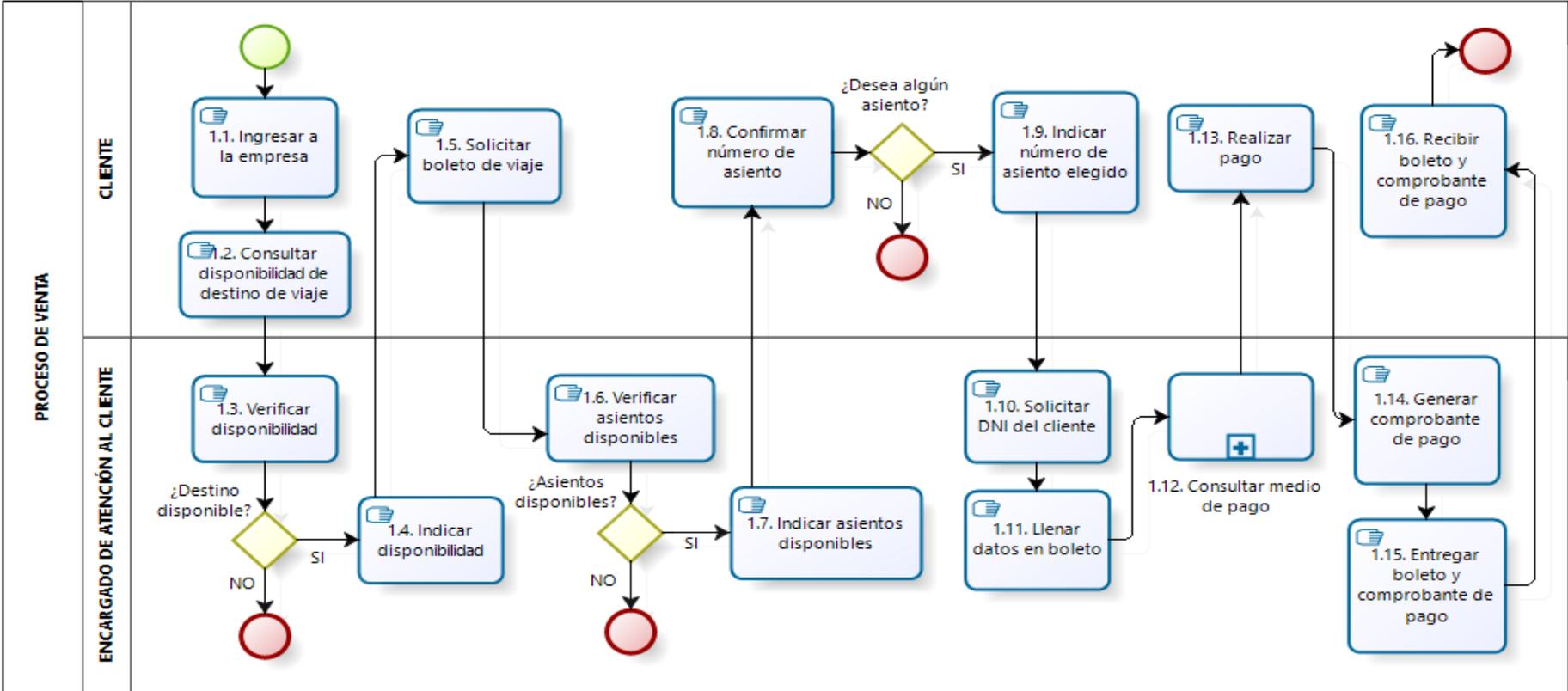


Figura 17: Diagrama del proceso de venta

Fuente: Elaboración propia

Proceso de Post Venta

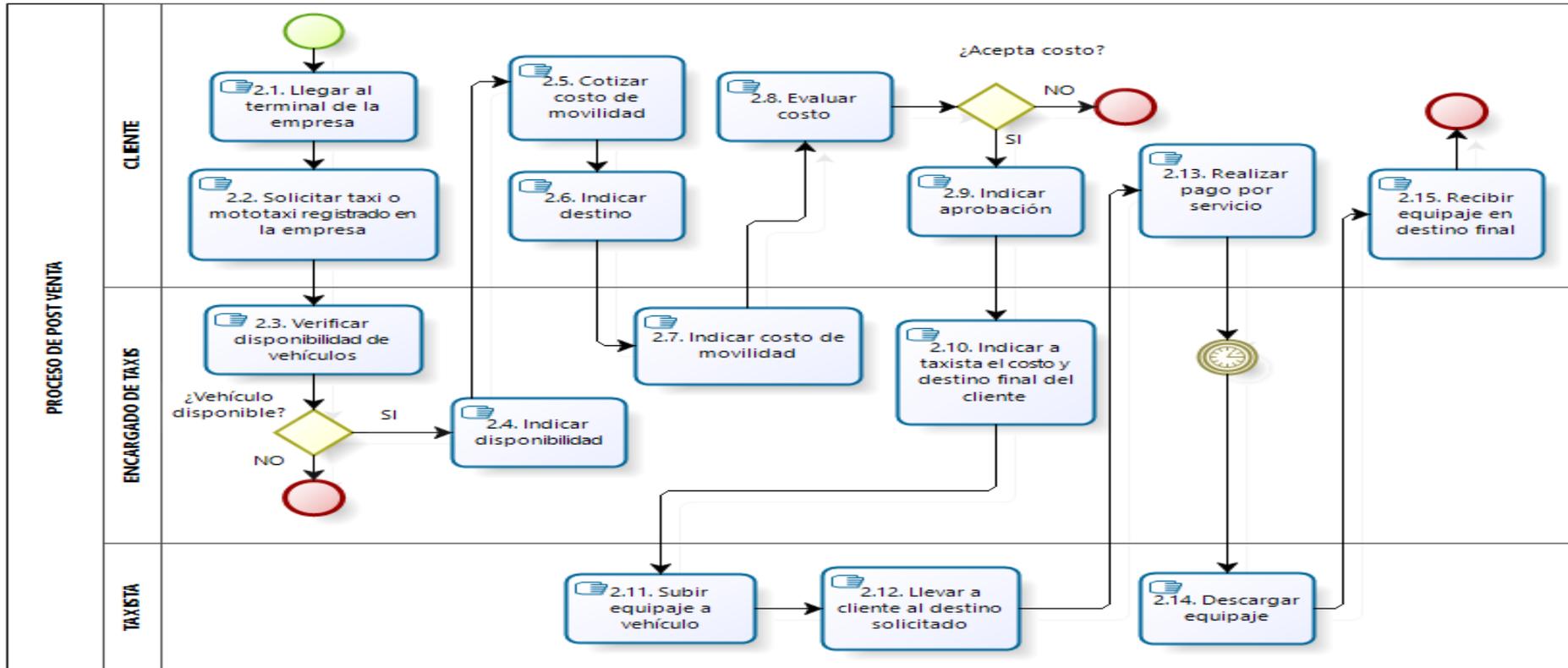


Figura 18: Diagrama del proceso de post venta
Fuente: Elaboración propia

Proceso de Embarque

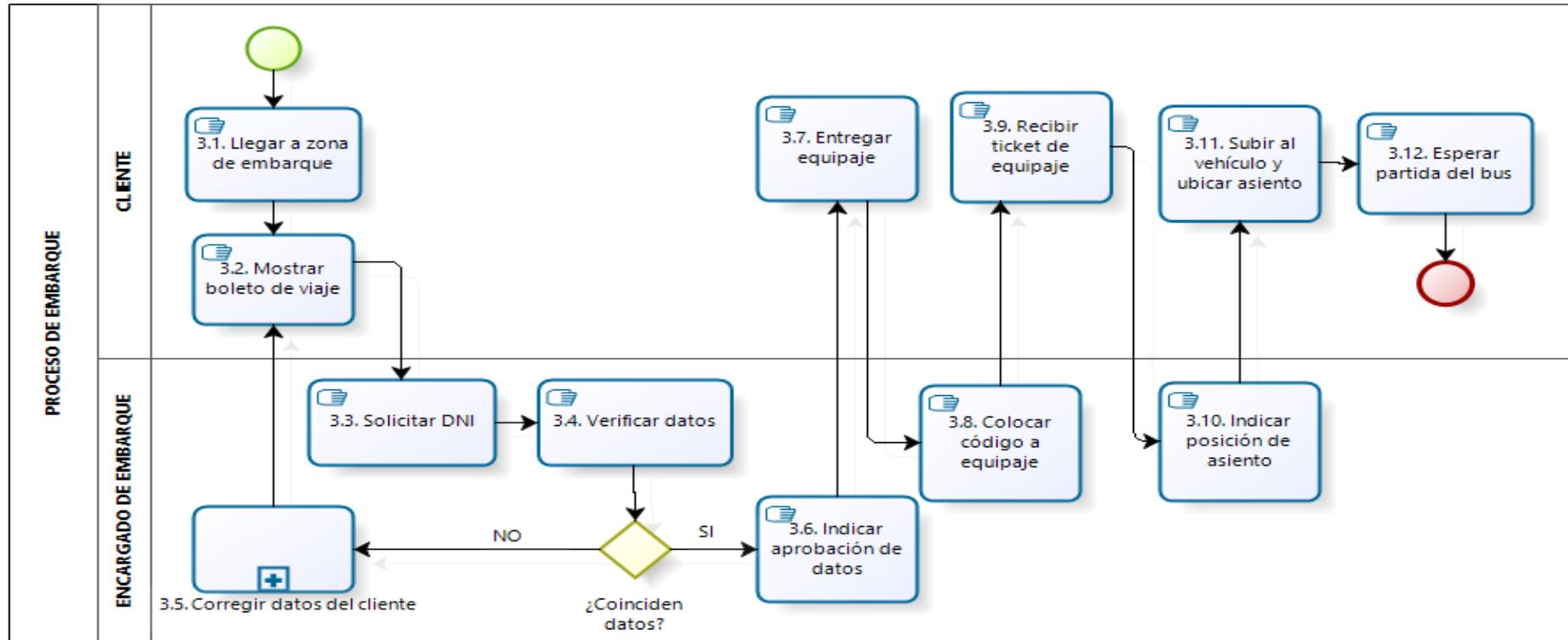


Figura 19: Diagrama del proceso de embarque
Fuente: Elaboración propia

Proceso de Desembarque

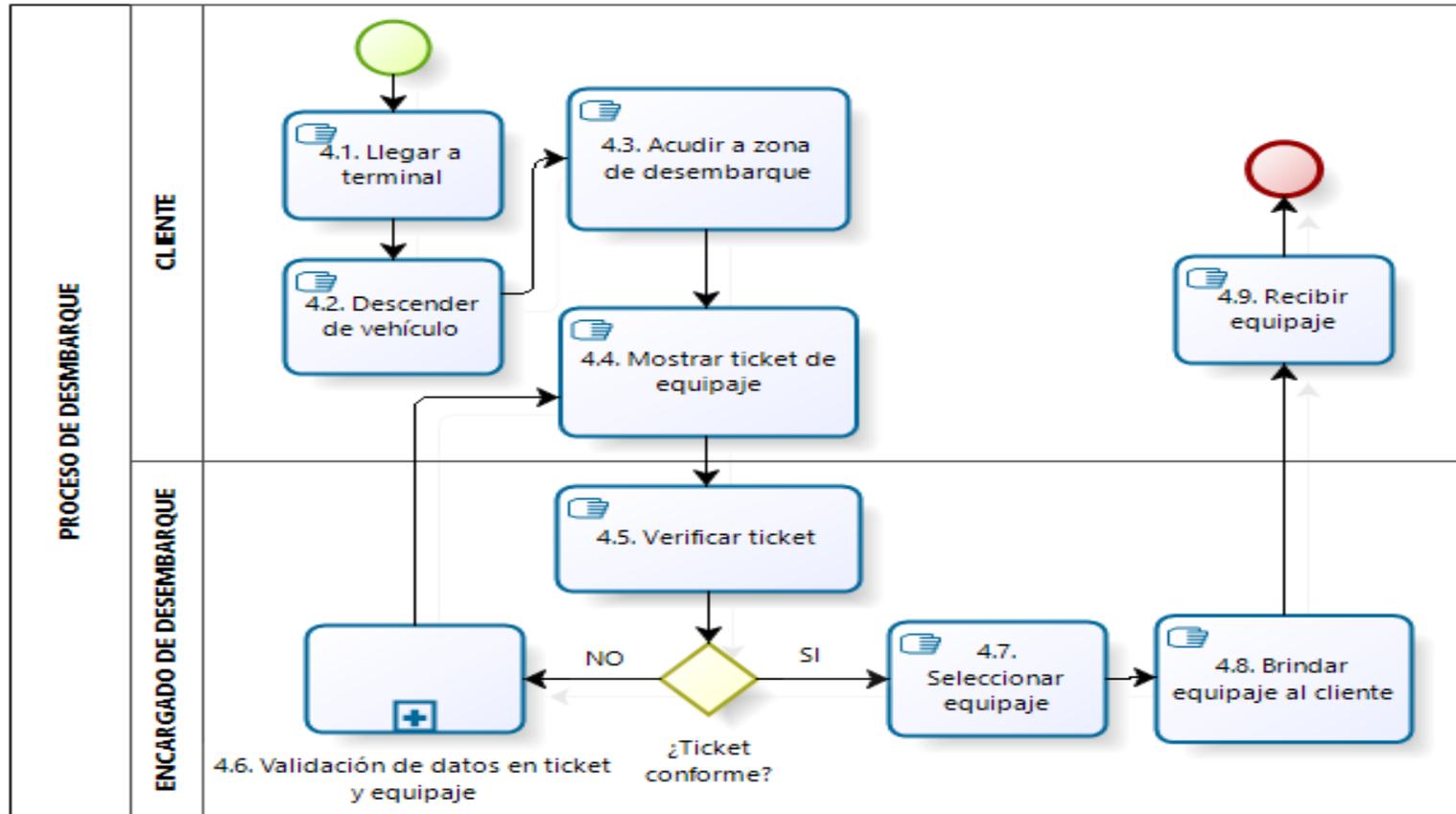


Figura 20: Diagrama del proceso de desembarque

Fuente: Elaboración propia

Proceso de encomienda

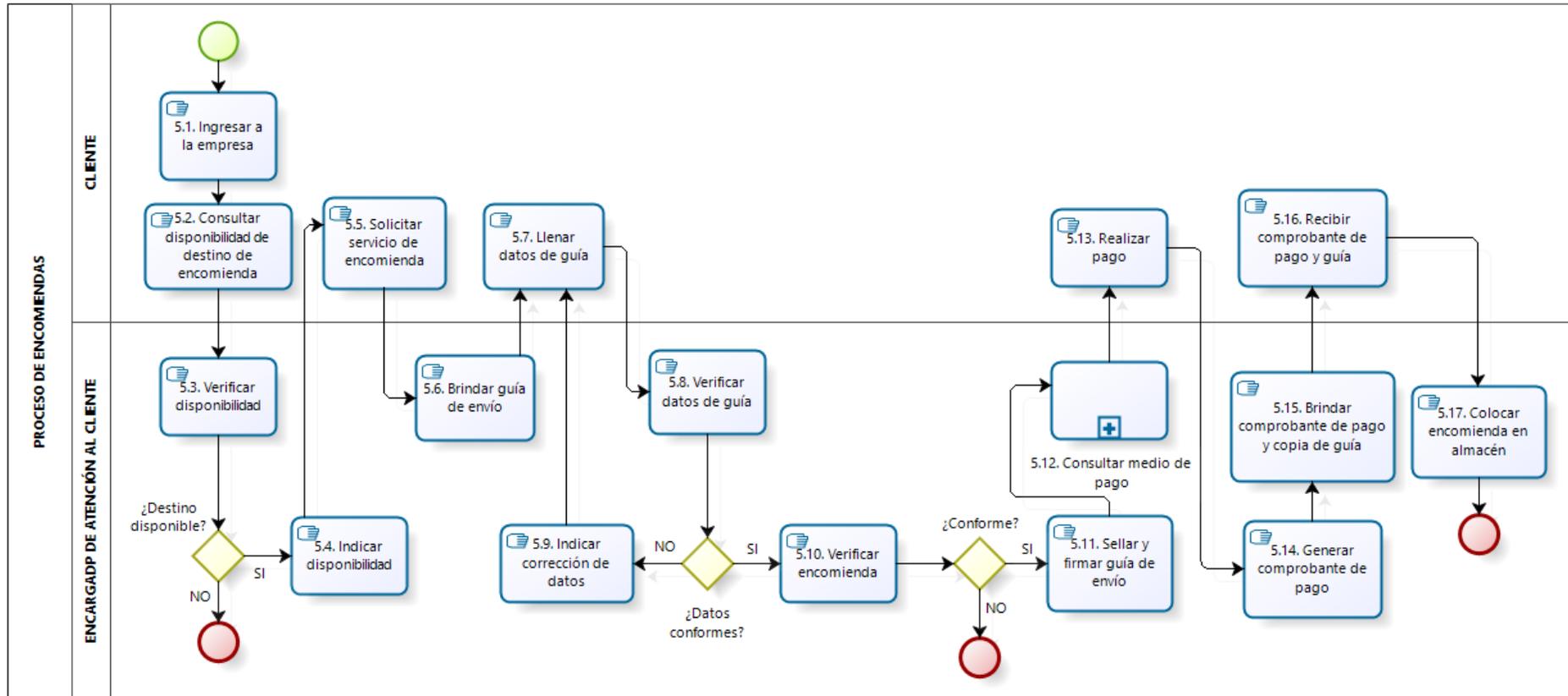
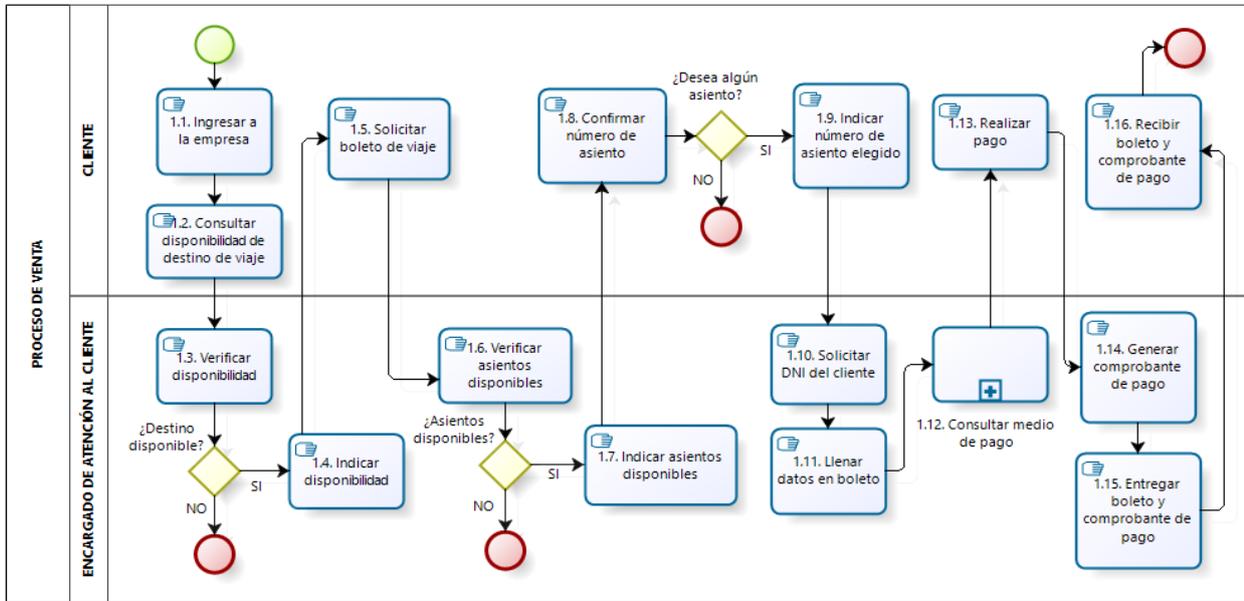


Figura 21: Diagrama del proceso de encomiendas
Fuente: Elaboración propia

Descripción del Proceso de Venta

Tabla 7 Documentación del proceso de venta

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO



Proceso: Proceso de venta **Edición:** 1.0

Elaborado por: Luis Gil Rodríguez

Fecha: 15/05/2019

Nro.	ACTIVIDAD	ÁREA	ACTOR (ES)	OBSERVACIONES
1.1.	Ingresar a la empresa: El cliente ingresa al área de atención al cliente.	Atención al cliente	Cliente	
1.2.	Consultar disponibilidad de destino de viaje: El cliente indica destino de viaje.	Atención al cliente	Cliente	
1.3.	Verificar disponibilidad: Verifica destino de viaje.	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	Si el destino no está disponible, finaliza el proceso.
1.4.	Indicar disponibilidad: Comunica destino apto para viaje.	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	

1.5.	Solicitar boleto de viaje: Cliente solicita adquirir boleto de viaje	Atención al cliente	Cliente	
1.6.	Verificar asientos disponibles: Verifica disponibilidad de asientos en hoja de registro.	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	Si no hay asientos disponibles, finaliza el proceso.
1.7.	Indicar asientos disponibles: Muestra asientos disponibles para elección.	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	
1.8.	Confirmar número de asiento: Cliente indica asiento de preferencia.	Atención al cliente	Cliente	Si el cliente no desea ningún asiento disponible, finaliza el proceso.
1.9.	Indicar número de asiento elegido: Cliente indica asiento de su preferencia.	Atención al cliente	Cliente	
1.10	Solicitar DNI del cliente: Se solicita documento de identidad para registro de datos.	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	
1.11	Llenar datos en boleto: Registrar datos de cliente en boleto de viaje.	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	
1.12	Consultar medio de pago: Cliente elegirá medio de pago de preferencia.	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	Se indica al cliente la posibilidad de pago en efectivo o con tarjeta de crédito o débito.
1.13	Realizar pago: Cliente realiza el pago según el monto de boletos adquiridos.	Atención al cliente	Cliente	
1.14	Generar comprobante de pago: Emisión de boleta o factura.	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	
1.15	Entregar boleto y comprobante de pago: Brindar documentos	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	
1.16	Recibir boleto y comprobante de pago: Cliente recibe documentos.	Atención al cliente	Cliente	

Aprobado por: Gerente General **Versión:** 1.0

Codificación: PRO - 001

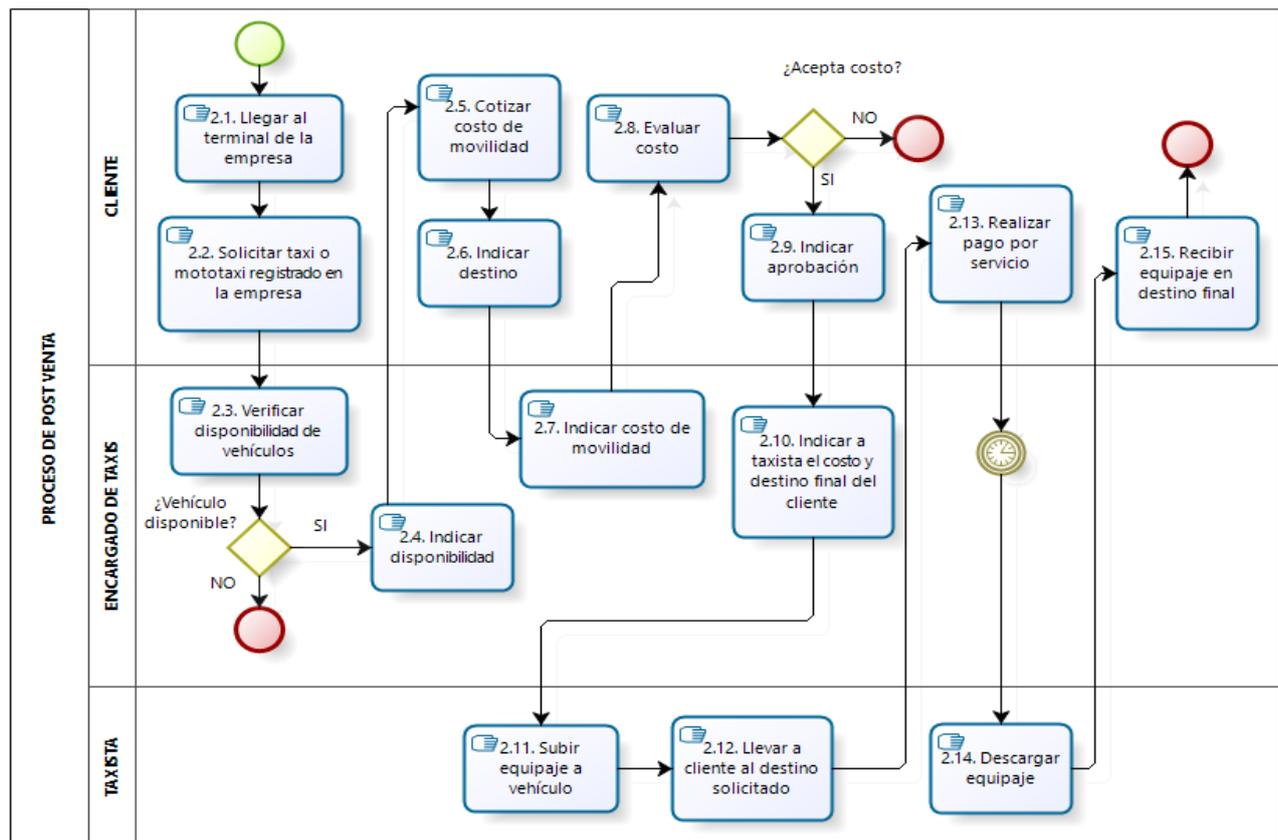
Alcance del Proceso: Venta de boletos de viaje

Fuente: Elaboración propia

Descripción del Proceso de Post Venta

Tabla 8 Documentación del proceso de post venta

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO



Proceso: Proceso de post venta **Edición:** 1.0

Elaborado por: Luis Gil Rodríguez

Fecha: 15/05/2019

Nro.	ACTIVIDAD	ÁREA	ACTOR (ES)	OBSERVACIONES
2.1.	Llegar al terminal de la empresa: Cliente llega a su destino final de viaje.	Atención al cliente	Cliente	
2.2.	Solicitar taxi o mototaxi registrado en la empresa:	Atención al cliente	Cliente	

	Solicita vehículo para dirigirse a nuevo destino.			
2.3.	Verificar disponibilidad de vehículos: Se verifica si existen vehículos en espera.	Atención al cliente	Encargado de taxis	Si no existe disponibilidad de vehículos, finaliza el proceso.
2.4.	Indicar disponibilidad: Se indica vehículo disponible para transporte.	Atención al cliente	Encargado de taxis	
2.5.	Cotizar costo de movilidad: Consulta precio por movilidad según destino.	Atención al cliente	Cliente	
2.6.	Indicar destino: Indica destino de viaje.	Atención al cliente	Cliente	
2.7.	Indicar costo de movilidad: Manifiesta costo por servicio.	Atención al cliente	Encargado de taxis	
2.8.	Evaluar costo: Decide si el costo es el correcto.	Atención al cliente	Cliente	Si el cliente no acepta el costo por movilidad, finaliza el proceso.
2.9.	Indicar aprobación: Acepta el costo de servicio.	Atención al cliente	Cliente	
2.10.	Indicar a taxista el costo y destino final de cliente: Se indica el costo y destino del servicio.	Atención al cliente	Encargado de taxis	
2.11.	Subir equipaje a vehículo: Colocar equipaje en maletera.	Tercerización	Taxista	
2.12.	Llevar a cliente al destino solicitado: Empezar recorrido.	Tercerización	Taxista	
2.13.	Realizar pago por servicio: Se realiza el pago en efectivo.	Tercerización	Cliente	El cliente espera el tiempo necesario para el recorrido solicitado.
2.14.	Descargar equipaje: Retira equipaje de maletera	Tercerización	Taxista	
2.15.	Recibir equipaje en destino final: Finaliza el servicio.	Tercerización	Cliente	

Aprobado por: Gerente General

Versión: 1.0

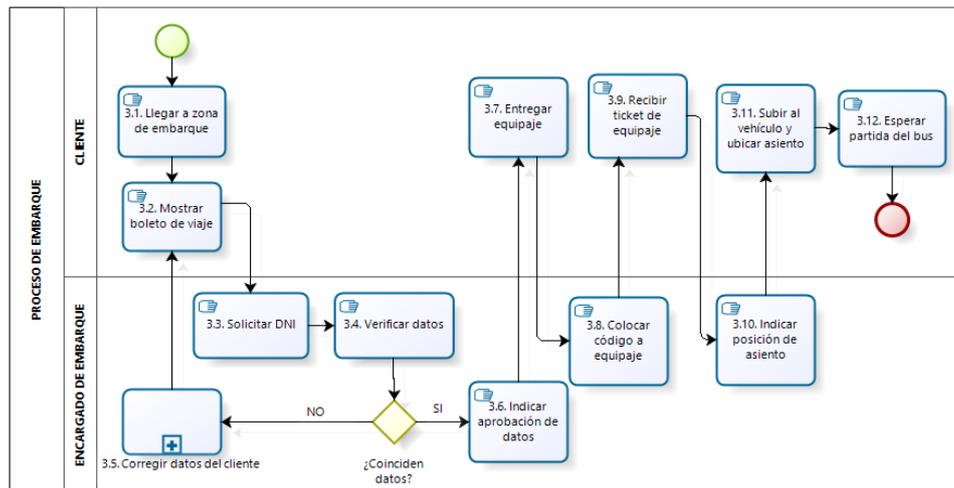
Codificación: PRO - 002

Alcance del Proceso: Servicio de movilidad (taxi o mototaxi)

Descripción del Proceso de Embarque

Tabla 9 Documentación del proceso de embarque

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO



Proceso: Proceso de embarque **Edición:** 1.0

Elaborado por: Luis Gil Rodríguez

Fecha: 15/05/2019

Nro.	ACTIVIDAD	ÁREA	ACTOR (ES)	OBSERVACIONES
3.1.	Llegar a zona de embarque: Cliente ubica zona de embarque.	Embarque	Cliente	
3.2.	Mostrar boleto de viaje: Muestra los boletos comprados.	Embarque	Cliente	
3.3.	Solicitar DNI: Solicita documento de identidad para validar datos.	Embarque	Encargado de embarque	
3.4.	Verificar datos: revisa datos en boletos de viaje.	Embarque	Encargado de embarque	Si existen datos erróneos en los boletos. Se procede a la corrección.
3.5.	Corregir datos del cliente: Si existe algún dato erróneo se procede a realizar la corrección.	Embarque	Encargado de embarque	

3.6.	Indicar aprobación de datos: Indica conformidad de datos en boletos.	Embarque	Encargado de embarque
3.7.	Entregar equipaje: Brinda equipaje de viaje.	Embarque	Cliente
3.8.	Colocar código a equipaje: Se coloca un identificador para el equipaje.	Embarque	Encargado de embarque
3.9.	Recibir ticket de equipaje: Recibe ticket con codificación.	Embarque	Cliente
3.10.	Indicar posición de asiento: Se indica el número de asiento.	Embarque	Encargado de embarque
3.11.	Subir al vehículo y ubicar asiento: Ubica asiento adquirido según boleto de viaje.	Embarque	Cliente
3.12.	Esperar partida del bus: Espera el inicio del recorrido de viaje	Embarque	Cliente

Aprobado por: Gerente General

Versión: 1.0

Codificación: PRO - 004

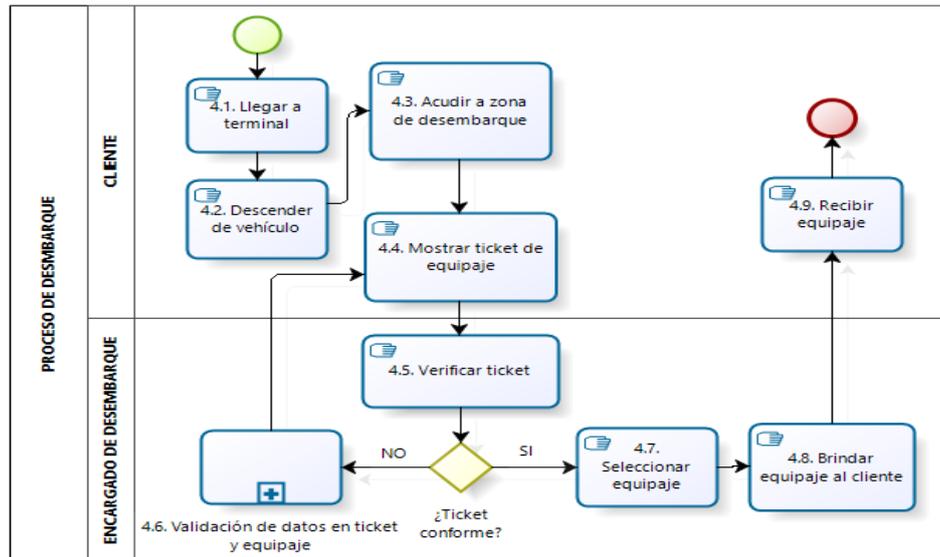
Alcance del Proceso: Venta de boletos de viaje

Fuente: Elaboración propia

Descripción del Proceso de Desembarque

Tabla 10 Documentación del proceso de desembarque

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO



Proceso: Proceso de Edición: 1.0

desembarque

Elaborado por: Luis Gil Rodríguez

Fecha: 15/05/2019



Nro.	ACTIVIDAD	ÁREA	ACTOR (ES)	OBSERVACIONES
4.1.	Llegar a terminal: Finaliza el recorrido de viaje.	Desembarque	Cliente	
4.2.	Descender de vehículo	Desembarque	Cliente	
4.3.	Acudir a zona de desembarque	Desembarque	Cliente	
4.4.	Mostrar ticket de equipaje: Mostrar los tickets asignados a su equipaje	Desembarque	Cliente	
4.5.	Verificar ticket: Se verifica autenticidad de ticket.	Desembarque	Encargado de desembarque	
4.6.	Validación de datos en ticket y equipaje: Comprobación de propietario de ticket.	Desembarque	Encargado de desembarque	Si existe algún error con el ticket, se procede a verificar propietario de pertenencias con datos personales.

- | | | | |
|------|---|-------------|-----------------------------|
| 4.7. | Seleccionar equipaje:
Seleccionar equipaje
según la codificación
asignada. | Desembarque | Encargado de
desembarque |
| 4.8. | Brindar equipaje al cliente | Desembarque | Encargado de
desembarque |
| 4.9. | Recibir equipaje: Cliente
recibe sus pertenencias. | Desembarque | Cliente |

Aprobado por: Gerente General

Versión: 1.0

Codificación: PRO - 004

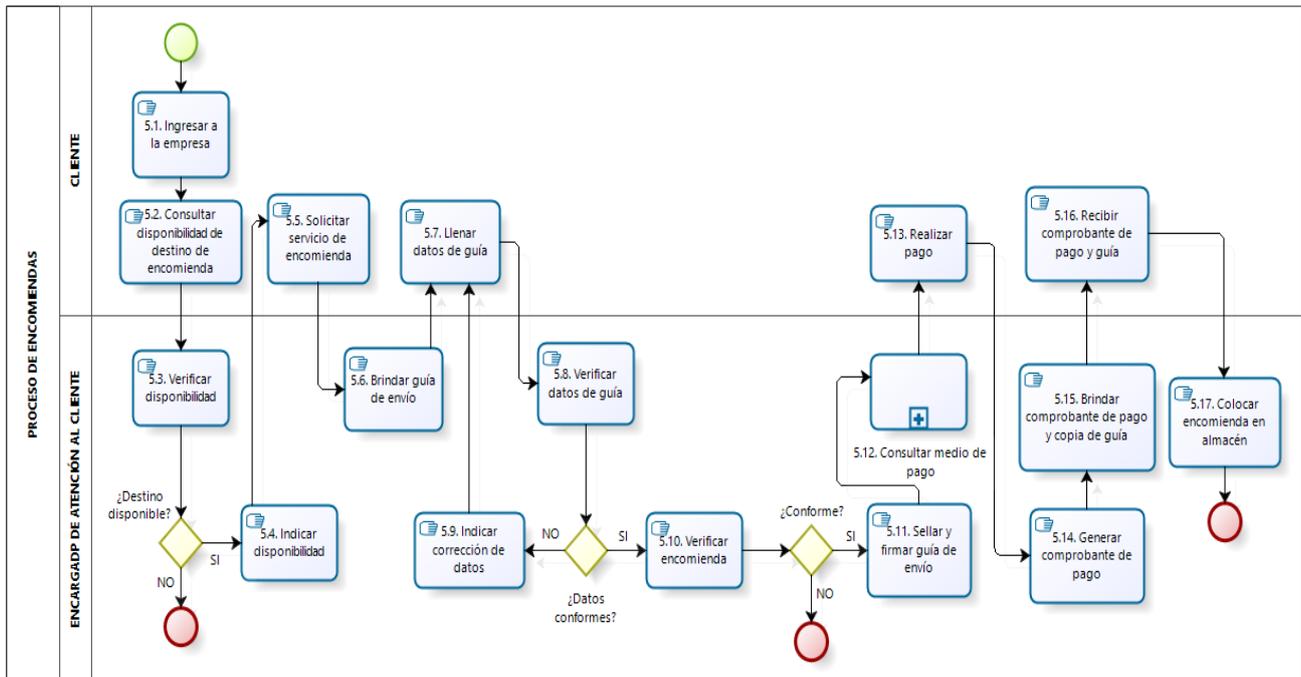
Alcance del Proceso: Venta de boletos de viaje

Fuente: Elaboración propia

Descripción del Proceso de encomiendas

Tabla 11 Documentación del proceso de encomiendas

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO



Proceso: Proceso de Edición: 1.0

encomiendas

Elaborado por: Luis Gil Rodríguez

Fecha: 15/05/2019



Nro.	ACTIVIDAD	ÁREA	ACTOR (ES)	OBSERVACIONES
5.1.	Ingresar a la empresa	Atención al cliente	Cliente	
5.2.	Consultar disponibilidad de destino de encomienda: Consulta lugares disponibles para encomienda,	Atención al cliente	Cliente	
5.3.	Verificar disponibilidad	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	Si no está disponible el destino para encomienda, finaliza el proceso.

5.4.	Indicar disponibilidad:	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	
5.5.	Solicitar servicio de encomienda	Atención al cliente	Cliente	
5.6.	Brindar guía de envío	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	
5.7.	Llenar datos de guía	Atención al cliente	Cliente	
5.8.	Verificar datos de guía	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	Si existen datos erróneos o campos vacíos, se realiza la corrección.
5.9.	Indicar corrección de datos: Modificar datos.	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	
5.10.	Verificar encomienda: Revisar estado de encomienda.	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	Si hay inconvenientes con la encomienda, finaliza el proceso.
5.11.	Sellar y firmar guía de envío	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	
5.12.	Consultar medio de pago: Indicar pago en efectivo o con tarjeta de crédito o débito.	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	Se indica al cliente la posibilidad de pago en efectivo o con tarjeta de crédito o débito.
5.13.	Realizar pago	Atención al cliente	Cliente	
5.14.	Generar comprobante de pago: Generar boleta o factura,	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	
5.15.	Brindar comprobante de pago y copia de guía	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	
5.16.	Recibir comprobante de pago y guía	Atención al cliente	Cliente	
5.17.	Colocar encomienda en almacén: Destinar un espacio adecuado para la encomienda	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	

Aprobado por: Gerente General

Versión: 1.0

Codificación: PRO - 005

Alcance del Proceso: Venta de boletos de viaje

Fuente: Elaboración propia

Diseño de la estandarización de procesos

Tabla 12

Déficits en los procesos operativos

DÉFICITS EN LOS PROCESOS OPERATIVOS	
PROCESO DE VENTA	<ul style="list-style-type: none">• El proceso no tenía diagrama y documentación.• No se registran a los clientes.• No poseen un registro de vehículos disponibles, manejan la verificación por llamadas a los conductores.• El registro de asientos solicitados es manual y en ocasiones generan borrones.• Los boletos son llenados a mano, generando en ocasiones errores en el llenado de datos.• No existe un cruce de información con las demás áreas.• El proceso no tenía diagrama y documentación.• No existe un registro de vehículos y choferes que brindaran servicio de post venta.
PROCESO DE POST VENTA	<ul style="list-style-type: none">• No poseen un tarifario para servicio de taxis o mototaxis.• No se registran los recorridos que se realizan en cada servicio.• No existe un cruce de información con las demás áreas.• El proceso no tenía diagrama y documentación.
PROCESO DE EMBARQUE	<ul style="list-style-type: none">• No se registran los boletos que ingresaron equipaje.• Los tickets no poseen un código de barras para que se identifique autenticidad.• No existe un cruce de información con las demás áreas.

PROCESO DE DESEMBARQUE

PROCESO DE ENCOMIENDAS

- El proceso no tenía diagrama y documentación.
- No se utilizan códigos de barras en los tickets.
- No utilizan método de validación y autenticación de tickets.
- No existe un registro de tickets utilizados.
- No existe un cruce de información con las demás áreas.
- El proceso no tenía diagrama y documentación.
- El registro de guía es llenado por el cliente.
- La guía de envío está llenada a mano.
- No existe un registro de encomiendas.
- No existe un cruce de información con las demás áreas.

Fuente: Elaboración propia

Resultados pre test de la encuesta aplicada

La aplicación de la encuesta se realizó a los 76 clientes pertenecientes a la muestra de estudio. En base a los resultados, se aplicó el Alfa de Cronbach para obtener la fiabilidad de la información recabada; obteniendo como fiabilidad un 0.962, demostrando que el coeficiente es excelente.

Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 13

Satisfacción con respecto a los servicios de la empresa

1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre	Total
0	6	25	41	4	76
0,00%	7,89%	32,89%	53,95%	5,26%	100%

Fuente: Elaboración propia



Figura 22: Satisfacción con respecto a los servicios de la empresa

Fuente: Elaboración propia

El 59,21% indica que están satisfechos con los servicios que brinda la empresa. Es necesario establecer propuestas de mejora en los procesos operativos, para poder incrementar el porcentaje de satisfacción.

Tabla 14

Satisfacción con respecto a los requerimientos del cliente

1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre	Total
0	6	26	40	4	76
0,00%	7,89%	34,21%	52,63%	5,26%	100%

Fuente: Elaboración propia



Figura 23: Satisfacción con respecto a los requerimientos del cliente

Fuente: Elaboración propia

El 57,89% indica que el servicio otorgado por la empresa cumple con sus requerimientos. Es necesario alinear las actividades diarias con los requerimientos frecuentes de los clientes, para poder incrementar el porcentaje de satisfacción.

Tabla 15

Satisfacción con respecto a los plazos de cumplimiento de servicios

1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre	Total
5	28	23	20	0	76
6,58%	36,84%	30,26%	26,32%	0,00%	100%

Fuente: Elaboración propia



Figura 24: Satisfacción con respecto a los plazos de cumplimiento de servicios

Fuente: Elaboración propia

El 26,32% indica que existen demoras en el cumplimiento de servicios. Es necesario establecer plazos o tiempos en la atención o ejecución de servicios, para poder disminuir el porcentaje de demora.

Tabla 16

Satisfacción con respecto a la atención brindada por los trabajadores

1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre	Total
0	6	26	41	3	76
0,00%	7,89%	34,21%	53,95%	3,95%	100%

Fuente: Elaboración propia



Figura 25: Satisfacción con respecto a la atención brindada por los trabajadores
Fuente: Elaboración propia

El 57,9% indica que es satisfactoria la atención brindada por los trabajadores. Es necesario realizar una capacitación periódica para mejorar el nivel de atención de los trabajadores y así poder incrementar el porcentaje de satisfacción.

Tabla 17

Satisfacción con respecto a los precios asignados a los servicios

1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre	Total
0	7	25	34	10	76
0,00%	9,21%	32,89%	44,74%	13,16%	100%

Fuente: Elaboración propia



Figura 26: Satisfacción con respecto a los precios asignados a los servicios

Fuente: Elaboración propia

El 57,9% indican que están de acuerdo con el precio asignado a cada servicio de la empresa. Es un buen porcentaje de satisfacción; sin embargo, es necesario verificar los precios de la competencia y realizar un ajuste para poder incrementar el porcentaje de satisfacción.

Tabla 18

Respuesta de los trabajadores ante inquietudes de los clientes

1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre	Total
0	6	20	29	21	76
0,00%	7,89%	26,32%	38,16%	27,63%	100%

Fuente: Elaboración propia



Figura 27: Satisfacción con respecto a la respuesta de los trabajadores ante inquietudes de los clientes

Fuente: Elaboración propia

El 65,79% indican que los trabajadores están pendientes de las inquietudes de los clientes. Las capacitaciones son necesarias para poder incrementar el porcentaje de satisfacción.

Tabla 19

Aprobación de los clientes con respecto a la vestimenta de los trabajadores

1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre	Total
0	2	24	40	10	76
0,00%	2,63%	31,58%	52,63%	13,16%	100%

Fuente: Elaboración propia



Figura 28: Aprobación de los clientes con respecto a la vestimenta de los trabajadores

Fuente: Elaboración propia

El 65,79% indican que los trabajadores poseen una vestimenta adecuada para la atención de servicios. Es un buen porcentaje; sin embargo, un análisis y mejora en la vestimenta podría incrementar este porcentaje.

Tabla 20

Aprobación de los clientes con respecto a las instalaciones y mobiliaria de la empresa

1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre	Total
0	2	30	42	2	76
0,00%	2,63%	39,47%	55,26%	2,63%	100%

Fuente: Elaboración propia

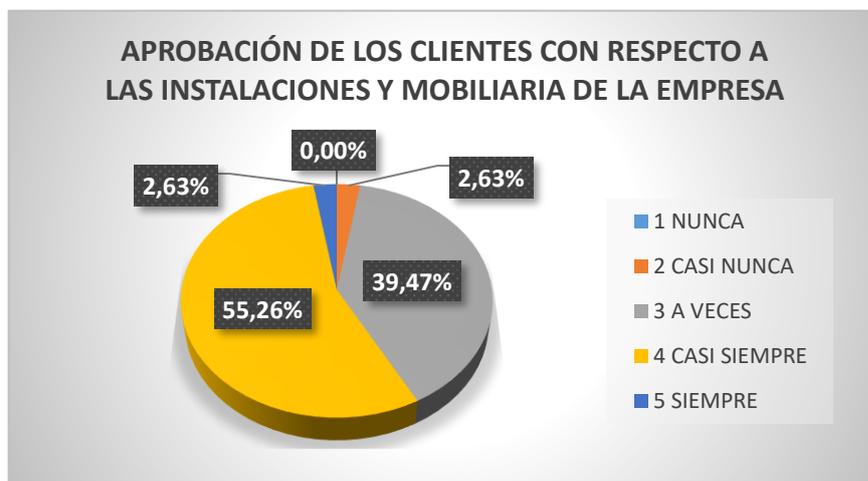


Figura 29: Aprobación de los clientes con respecto a las instalaciones y mobiliaria de la empresa

Fuente: Elaboración propia

El 57,89% indican que las instalaciones y mobiliaria de la empresa son adecuadas. Es necesario la adquisición de mobiliaria o equipos en determinadas zonas, donde exista contacto con el cliente; además algún mantenimiento de infraestructura.

Tabla 21

Aprobación de los clientes con respecto a la comodidad de los vehículos para el viaje

1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre	Total
0	0	22	32	22	76
0,00%	0,00%	28,95%	42,11%	28,95%	100%

Fuente: Elaboración propia

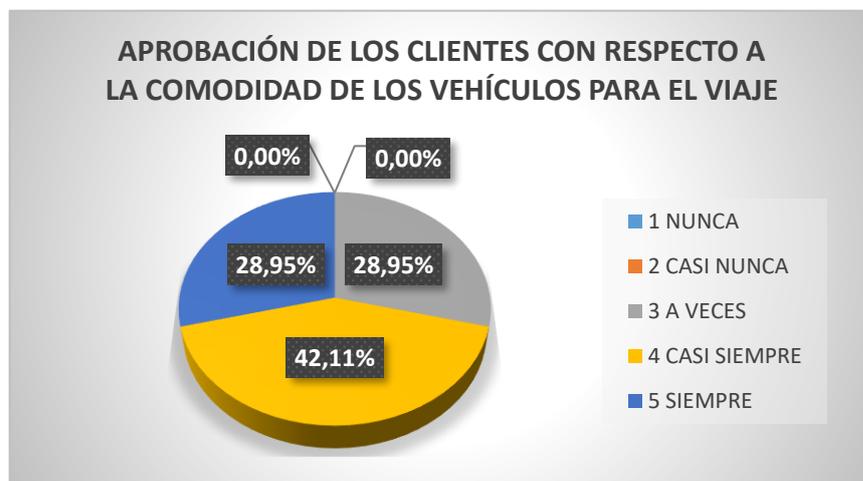


Figura 30: Aprobación de los clientes con respecto a la comodidad de los vehículos para el viaje

Fuente: Elaboración propia

El 71,06% indican que los vehículos de la empresa son cómodos para el viaje. Es necesario mantener o mejorar este porcentaje con un mantenimiento, cambios de autopartes, mejora en asientos o ampliar la flota con movilidades nuevas.

Tabla 22

Confirmación del uso de equipos de primeros auxilios en los vehículos

1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre	Total
0	0	14	27	35	76
0,00%	0,00%	18,42%	35,53%	46,05%	100%

Fuente: Elaboración propia

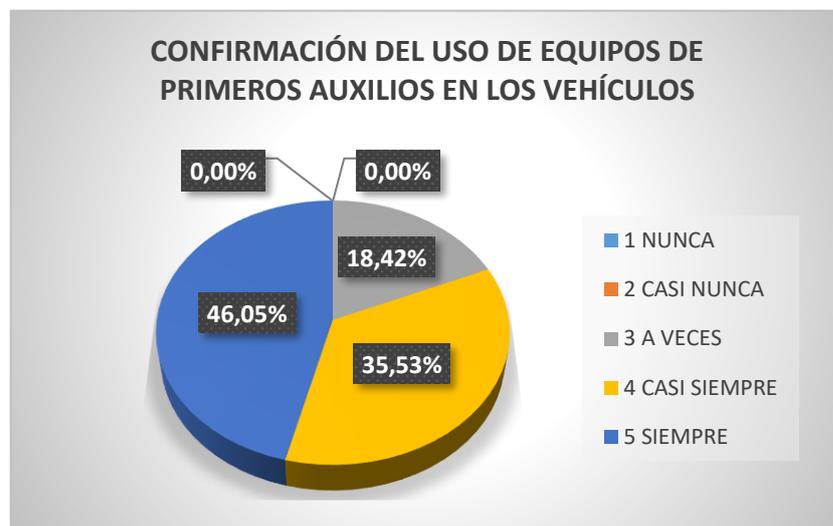


Figura 31: Confirmación del uso de equipos de primeros auxilios en los vehículos

Fuente: Elaboración propia

El 81,58% indican que los vehículos cuentan con equipos de primeros auxilios. Es necesario mantener o mejorar este porcentaje colocando los equipos en zona donde el cliente pueda observarlo fácilmente o detallar con una charla previa a los clientes antes de realizar el viaje.

Comparación de los indicadores y resultados pre test

Tabla 23

Comparación de los indicadores y resultados pre test

INDICADOR (%)	Procesos operativos estandarizados	Déficits solucionados	Trabajadores capacitados	Clientes satisfechos	Grado de fidelización	Cumplimiento de demora en los servicios	Reclamos
META	100%	80%	95%	80%	60%	10%	100%
INSTRUMENTO	Ficha de observación	Ficha de observación	Check List	Encuesta	Ficha de observación	Encuesta	Ficha de observación
RESULTADOS PRE TEST	0%	0%	0%	1: 59,21% 2: 57,89% 4: 57,9% 5: 57,9%	Abril: 45,74%	3: 26,32%	Abril: 100%

Fuente: Elaboración propia

3.1 Diseño de la estandarización de procesos

Ciclo de mejora continua

<p>CICLO DE DEMING O MEJORA CONTINUA</p>	
<p>PLANIFICAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer indicadores de evaluación. • Definir metas. • Emplear instrumentos de evaluación. • Identificar déficits en los procesos operativos. • Proponer mejoras en los procesos operativos. • Estandarizar los procesos operativos. 	<p>HACER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar la mejora propuesta. • Capacitar a los responsables de los procesos operativos. • Aplicar evaluaciones pre y post test.
<p>VERIFICAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medir e interpretar los resultados obtenidos. • Comparar los resultados. 	<p>ACTUAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer evaluaciones a personal responsable de los procesos operativos. • Revisión constante de la estandarización de procesos. • Aplicar una mejora continua a futuros déficits.

Figura 32: Mejora continua para la Empresa Turismo Cuatro Ases
Fuente: Elaboración propia

Diseño de la mejora continua en los procesos operativos
Proceso de Venta

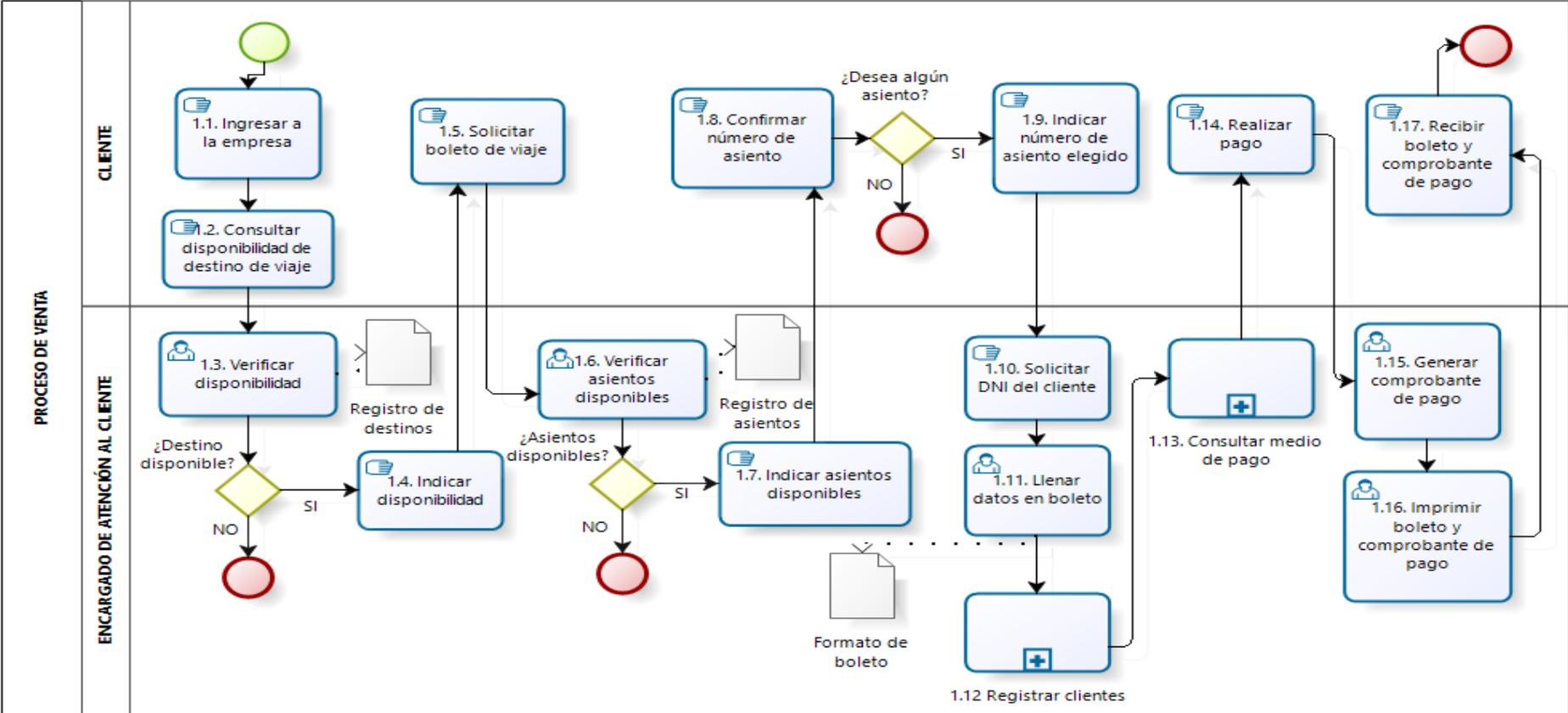
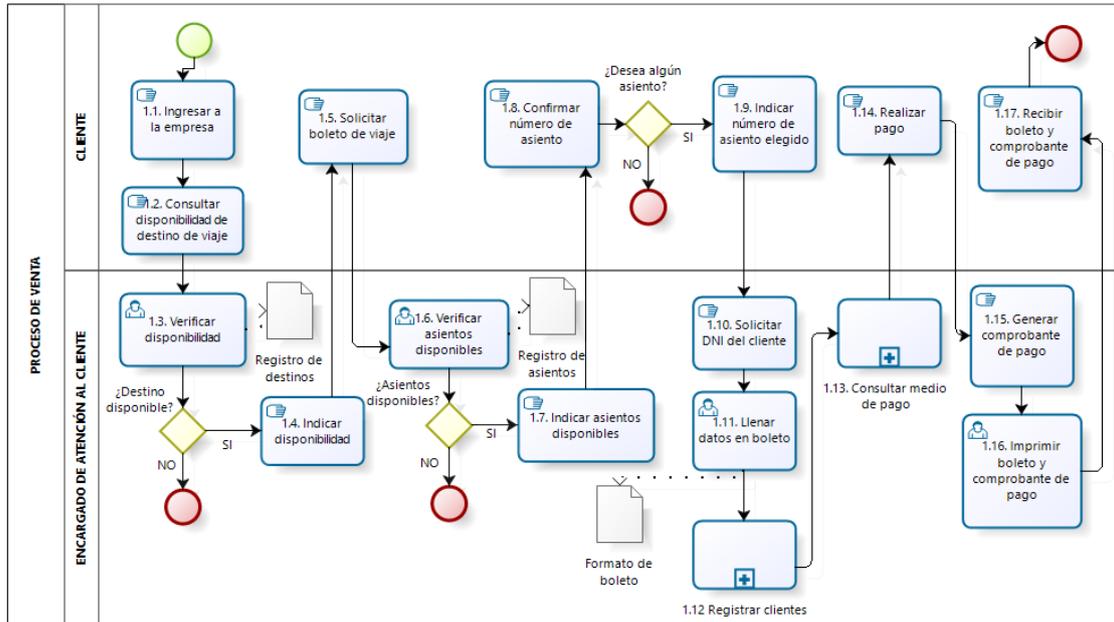


Figura 33: Diagrama de mejoras en el proceso de venta
 Fuente: Elaboración propia

Tabla 24 Mejora en la documentación del proceso de venta

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO



Proceso: Proceso de venta

Edición: 1.1

Elaborado por: Luis Gil Rodríguez

Fecha: 18/05/2019



Nro.	ACTIVIDAD	ÁREA	ACTOR (ES)	OBSERVACIONES
1.1.	Ingresar a la empresa: El cliente ingresa al área de atención al cliente.	Atención al cliente	Cliente	
1.2.	Consultar disponibilidad de destino de viaje: El cliente indica destino de viaje.	Atención al cliente	Cliente	
1.3.	Verificar disponibilidad: Verifica destino de viaje en hoja de Excel.	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	Si el destino no está disponible, finaliza el proceso.
1.4.	Indicar disponibilidad: Comunica destino apto para viaje.	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	
1.5.	Solicitar boleto de viaje: Cliente solicita adquirir boleto de viaje	Atención al cliente	Cliente	
1.6.	Verificar asientos disponibles: Verifica disponibilidad de asientos en hoja de Excel.	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	Si no hay asientos disponibles, finaliza el proceso.

1.7.	Indicar asientos disponibles: Muestra asientos disponibles para elección.	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	
1.8.	Confirmar número de asiento: Cliente indica asiento de preferencia.	Atención al cliente	Cliente	Si el cliente no desea ningún asiento disponible, finaliza el proceso.
1.9.	Indicar número de asiento elegido: Cliente indica asiento de su preferencia.	Atención al cliente	Cliente	
1.10.	Solicitar DNI del cliente: Se solicita documento de identidad para registro de datos.	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	
1.11.	Llenar datos en boleto: Registrar datos de cliente en boleto de viaje Excel.	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	
1.12.	Registrar clientes: Realizar registro de clientes nuevos.	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	
1.13.	Consultar medio de pago: Cliente elegirá medio de pago de preferencia.	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	Se indica al cliente la posibilidad de pago en efectivo o con tarjeta de crédito o débito.
1.14.	Realizar pago: Cliente realiza el pago según el monto de boletos adquiridos.	Atención al cliente	Cliente	
1.15.	Generar comprobante de pago: Emisión de boleta o factura.	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	
1.16.	Imprimir boleto y comprobante de pago: Brindar documentos	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	
1.17.	Recibir boleto y comprobante de pago: Cliente recibe documentos.	Atención al cliente	Cliente	

Aprobado por: Gerente General

Versión: 1.1

Codificación: PRO – 001

Alcance del Proceso: Venta de boletos de viaje

Fuente: Elaboración propia

Proceso de Post Venta

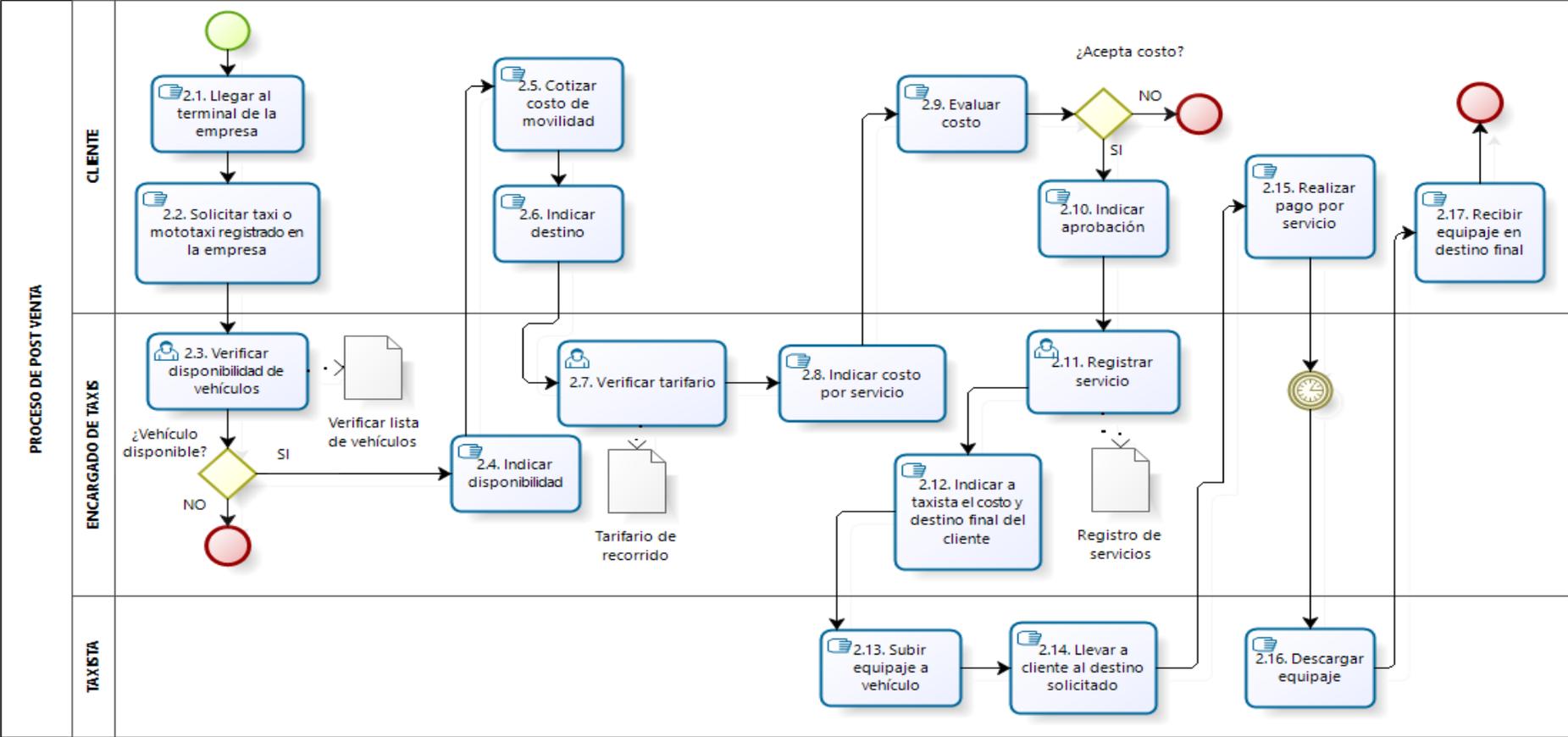
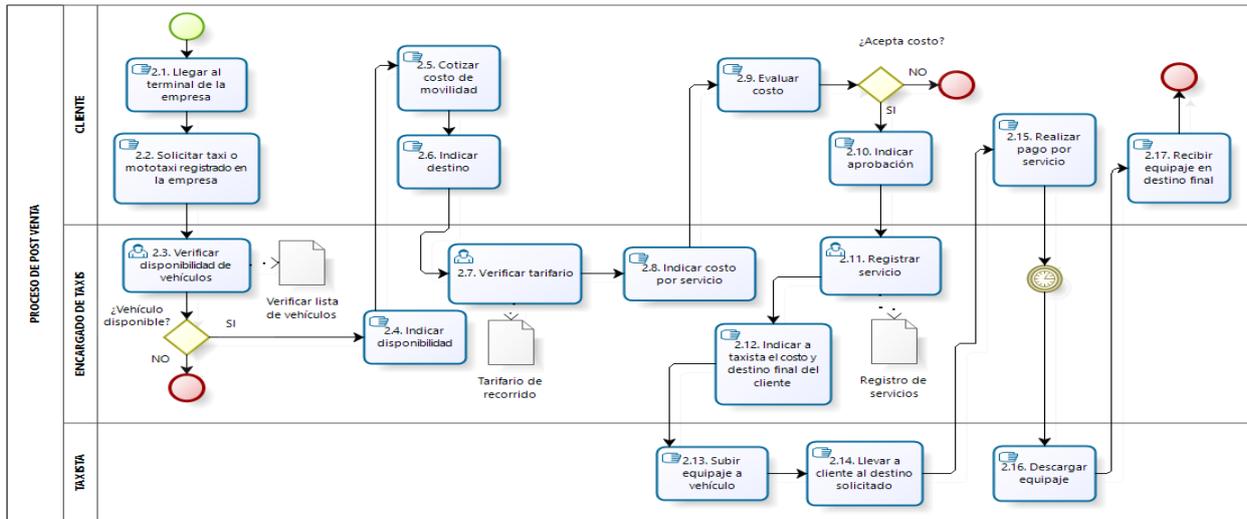


Figura 34: Diagrama de mejoras en el proceso de post venta
Fuente: Elaboración propia

Tabla 25 Mejora en la documentación del proceso de post venta

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO



Proceso: Proceso de post venta **Edición:** 1.1

Elaborado por: Luis Gil Rodríguez

Fecha: 18/05/2019



Nro.	ACTIVIDAD	ÁREA	ACTOR (ES)	OBSERVACIONES
2.1.	Llegar al terminal de la empresa: Cliente llega a su destino final de viaje.	Atención al cliente	Cliente	
2.2.	Solicitar taxi o mototaxi registrado en la empresa: Solicita vehículo para dirigirse a nuevo destino.	Atención al cliente	Cliente	
2.3.	Verificar disponibilidad de vehículos: Se verifica si existen vehículos disponibles en Excel.	Atención al cliente	Encargado de taxis	Si no existe disponibilidad de vehículos, finaliza el proceso.
2.4.	Indicar disponibilidad: Se indica vehículo disponible para transporte.	Atención al cliente	Encargado de taxis	
2.5.	Cotizar costo de movilidad: Consulta precio por movilidad según destino.	Atención al cliente	Cliente	
2.6.	Indicar destino: Indica destino de viaje.	Atención al cliente	Cliente	

2.7.	Verificar tarifario: Verificar en Excel.	Atención al cliente	Encargado de taxis	
2.8.	Indicar costo por servicio: Manifiesta costo por servicio.	Atención al cliente	Encargado de taxis	
2.9.	Evaluar costo: Decide si el costo es el correcto.	Atención al cliente	Cliente	Si el cliente no acepta el costo por movilidad, finaliza el proceso.
2.10.	Indicar aprobación: Acepta el costo de servicio.	Atención al cliente	Cliente	
2.11.	Registrar servicio: Registrar datos de cliente y destino.	Atención al cliente	Encargado de taxis	
2.12.	Indicar a taxista el costo y destino final de cliente: Se indica el costo y destino del servicio.	Atención al cliente	Encargado de taxis	
2.13.	Subir equipaje a vehículo: Colocar equipaje en maletera.	Tercerización	Taxista	
2.14.	Llevar a cliente al destino solicitado: Empezar recorrido.	Tercerización	Taxista	
2.15.	Realizar pago por servicio: Se realiza el pago en efectivo.	Tercerización	Cliente	El cliente espera el tiempo necesario para el recorrido solicitado.
2.16.	Descargar equipaje: Retira equipaje de maletera	Tercerización	Taxista	
2.17.	Recibir equipaje en destino final: Finaliza el servicio.	Tercerización	Cliente	

Aprobado por: Gerente General

Versión: 1.1

Codificación: PRO - 002

Alcance del Proceso: Servicio de movilidad (taxi o mototaxi)

Fuente: Elaboración propia

Proceso de Embarque

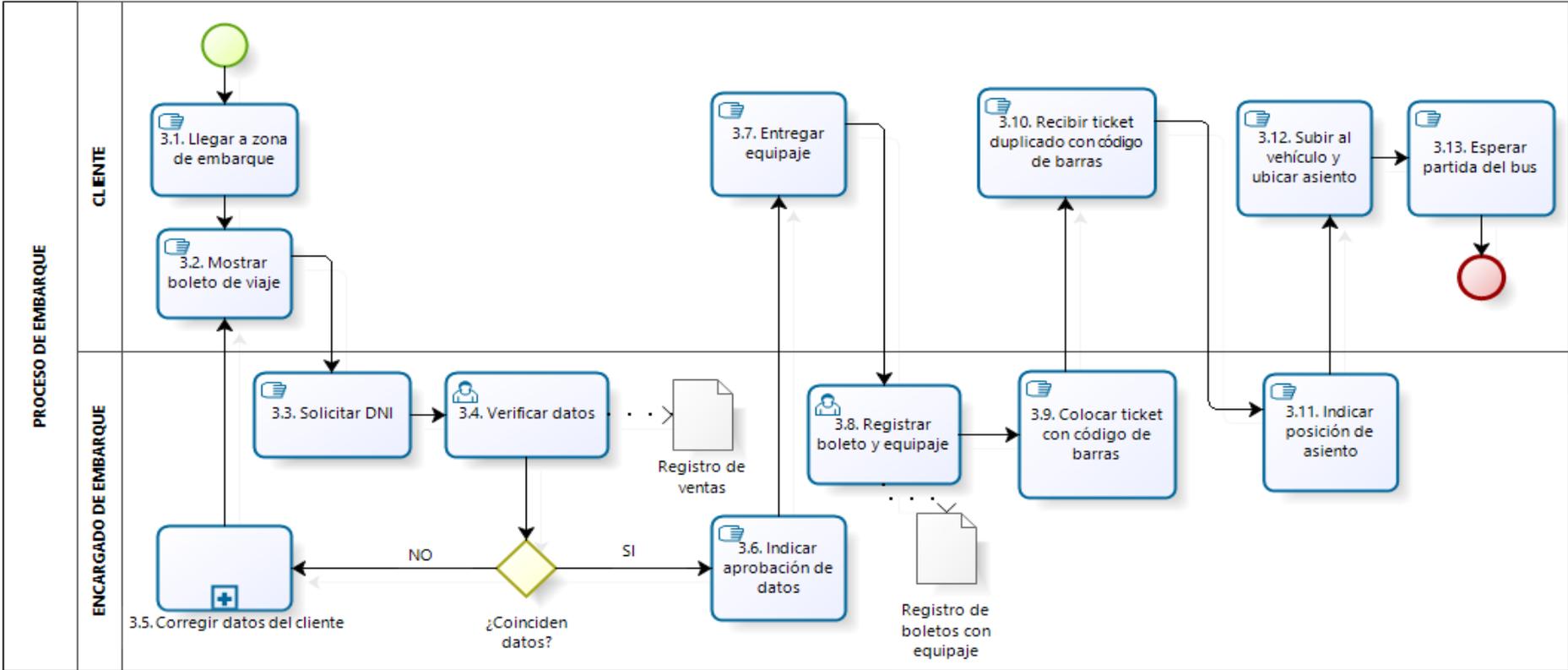
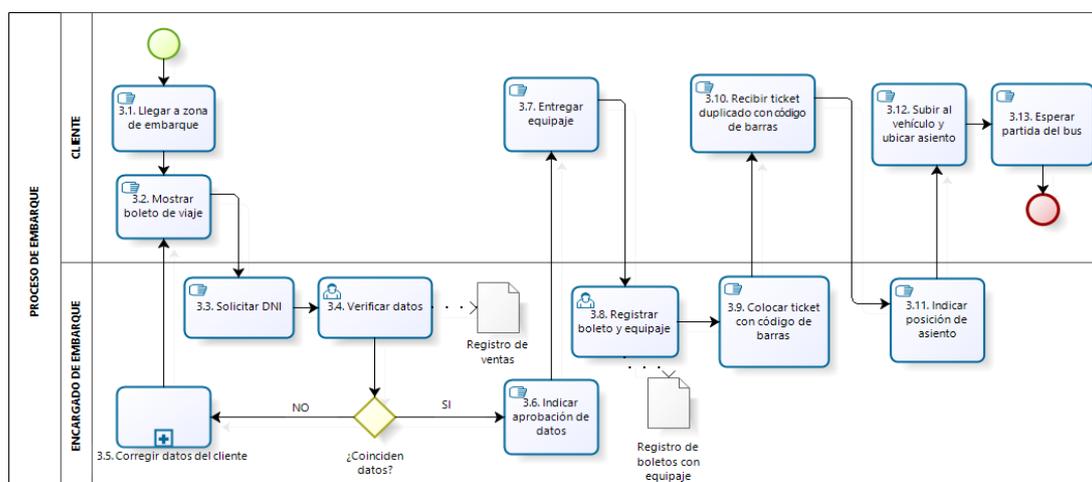


Figura 35: Diagrama de mejoras en el proceso de embarque:
 Fuente: Elaboración propia

Tabla 26 Mejora en la documentación del proceso de embarque

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO



Proceso: Proceso de embarque

Edición: 1.1

Elaborado por: Luis Gil Rodríguez

Fecha: 18/05/2019

Nro.	ACTIVIDAD	ÁREA	ACTOR (ES)	OBSERVACIONES
3.1.	Llegar a zona de embarque: Cliente ubica zona de embarque.	Embarque	Cliente	
3.2.	Mostrar boleto de viaje: Muestra los boletos comprados.	Embarque	Cliente	
3.3.	Solicitar DNI: Solicita documento de identidad para validar datos.	Embarque	Encargado de embarque	
3.4.	Verificar datos: revisa datos en Excel de registro de ventas.	Embarque	Encargado de embarque	Si existen datos erróneos en los boletos. Se procede a la corrección.
3.5.	Corregir datos del cliente: Si existe algún dato erróneo se procede a realizar la corrección.	Embarque	Encargado de embarque	
3.6.	Indicar aprobación de datos: Indica conformidad de datos en boletos.	Embarque	Encargado de embarque	

3.7.	Entregar equipaje: Brinda equipaje de viaje.	Embarque	Cliente
3.8.	Registrar boleto y equipaje: Registrar en Excel.	Embarque	Encargado de embarque
3.9.	Colocar ticket con código de barras: Se coloca un identificador para el equipaje.	Embarque	Encargado de embarque
3.10.	Recibir ticket duplicado con código de barras: Recibe ticket con codificación.	Embarque	Cliente
3.11.	Indicar posición de asiento: Se indica el número de asiento.	Embarque	Encargado de embarque
3.12.	Subir al vehículo y ubicar asiento: Ubica asiento adquirido según boleto de viaje.	Embarque	Cliente
3.13.	Esperar partida del bus: Espera el inicio del recorrido de viaje	Embarque	Cliente

Aprobado por: Gerente General

Versión: 1.1

Codificación: PRO - 004

Alcance del Proceso: Venta de boletos de viaje

Fuente: Elaboración propia

Proceso de Desembarque

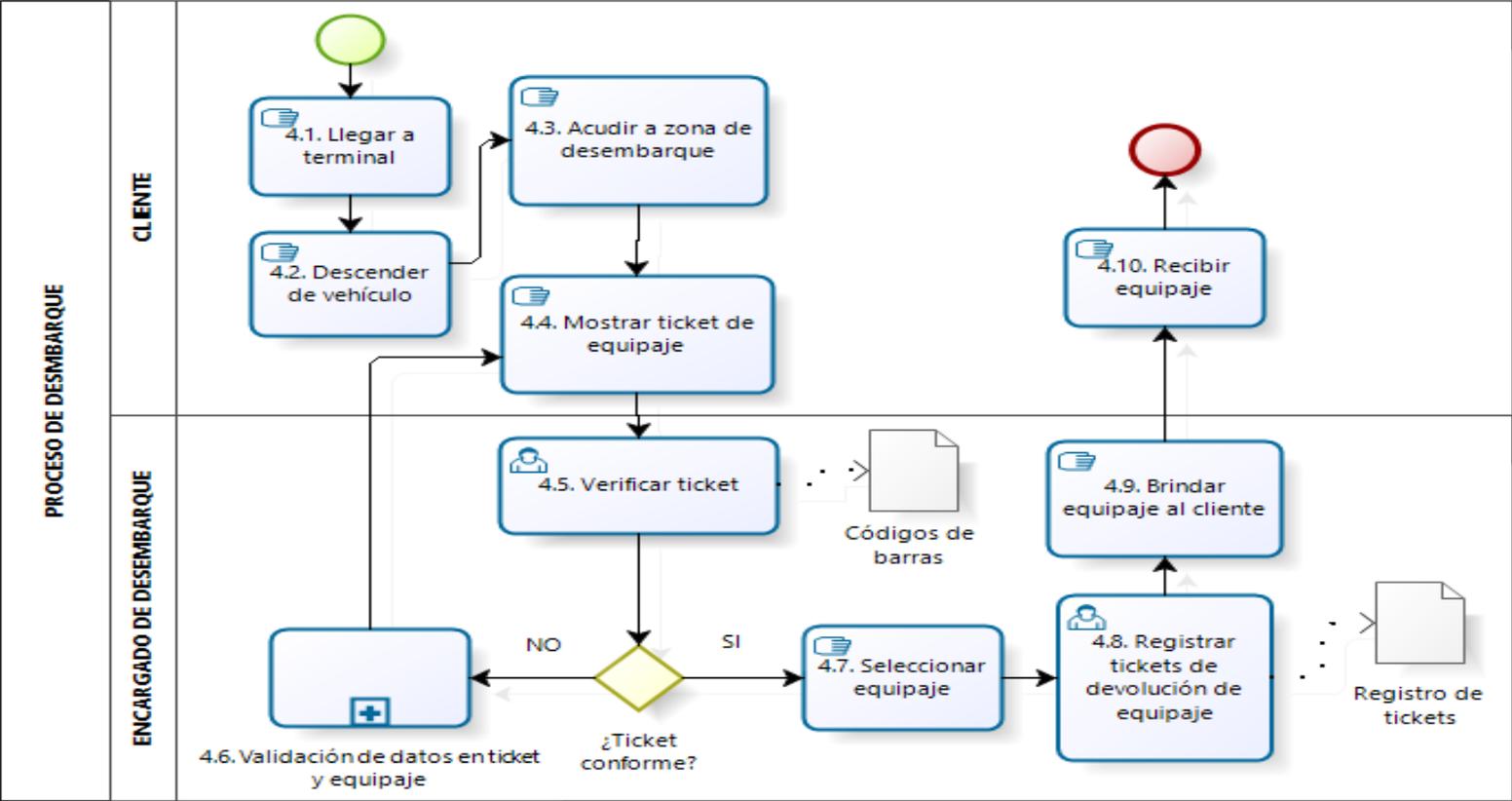
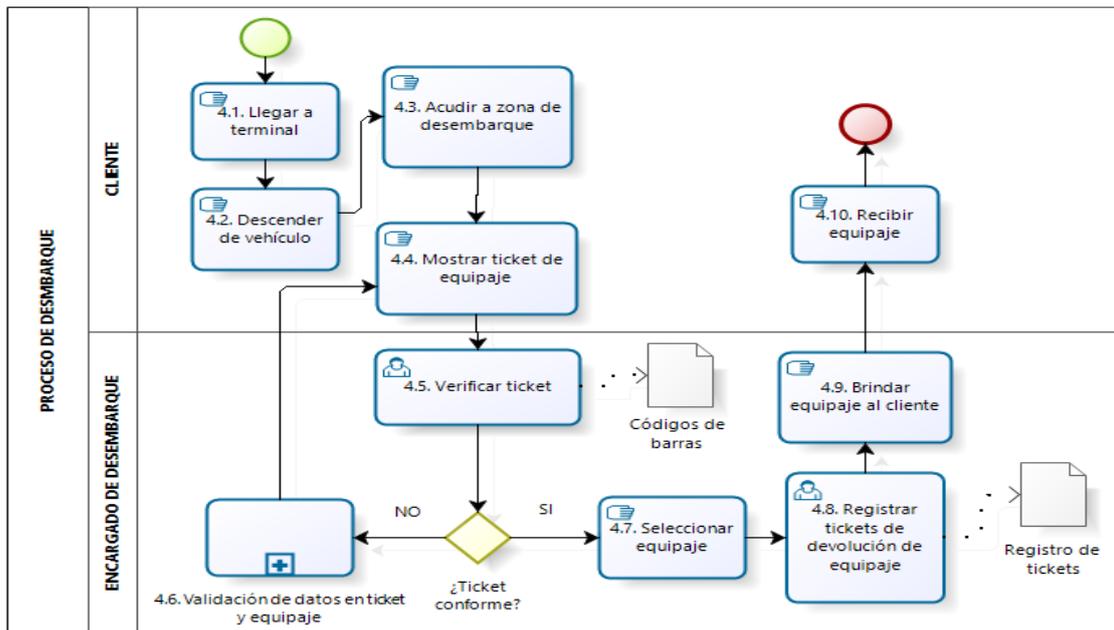


Figura 36: Diagrama de mejoras en el proceso de desembarque:
 Fuente: Elaboración propia

Tabla 27 Mejora en la documentación del proceso de desembarque

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO



Proceso: Proceso de desembarque **Edición:** 1.1

Elaborado por: Luis Gil Rodríguez

Fecha: 18/05/2019



Nro.	ACTIVIDAD	ÁREA	ACTOR (ES)	OBSERVACIONES
4.1.	Llegar a terminal: Finaliza el recorrido de viaje.	Desembarque	Cliente	
4.2.	Descender de vehículo	Desembarque	Cliente	
4.3.	Acudir a zona de desembarque	Desembarque	Cliente	
4.4.	Mostrar ticket de equipaje: Mostrar los tickets asignados a su equipaje	Desembarque	Cliente	
4.5.	Verificar ticket: Se verifica con lector de código de barras.	Desembarque	Encargado de desembarque	
4.6.	Validación de datos en ticket y equipaje: Comprobación de propietario de ticket.	Desembarque	Encargado de desembarque	Si existe algún error con el ticket, se procede a verificar propietario de pertenencias con datos personales.
4.7.	Seleccionar equipaje: Seleccionar equipaje según la codificación asignada.	Desembarque	Encargado de desembarque	

- | | | | |
|-------|--|-------------|--------------------------|
| 4.8. | Registrar tickets de devolución de equipaje. | Desembarque | Encargado de desembarque |
| 4.9. | Brindar equipaje al cliente | Desembarque | Encargado de desembarque |
| 4.10. | Recibir equipaje: Cliente recibe sus pertenencias. | Desembarque | Cliente |

Aprobado por: Gerente General

Versión: 1.1

Codificación: PRO - 004

Alcance del Proceso: Venta de boletos de viaje

Fuente: Elaboración propia

Proceso de encomiendas

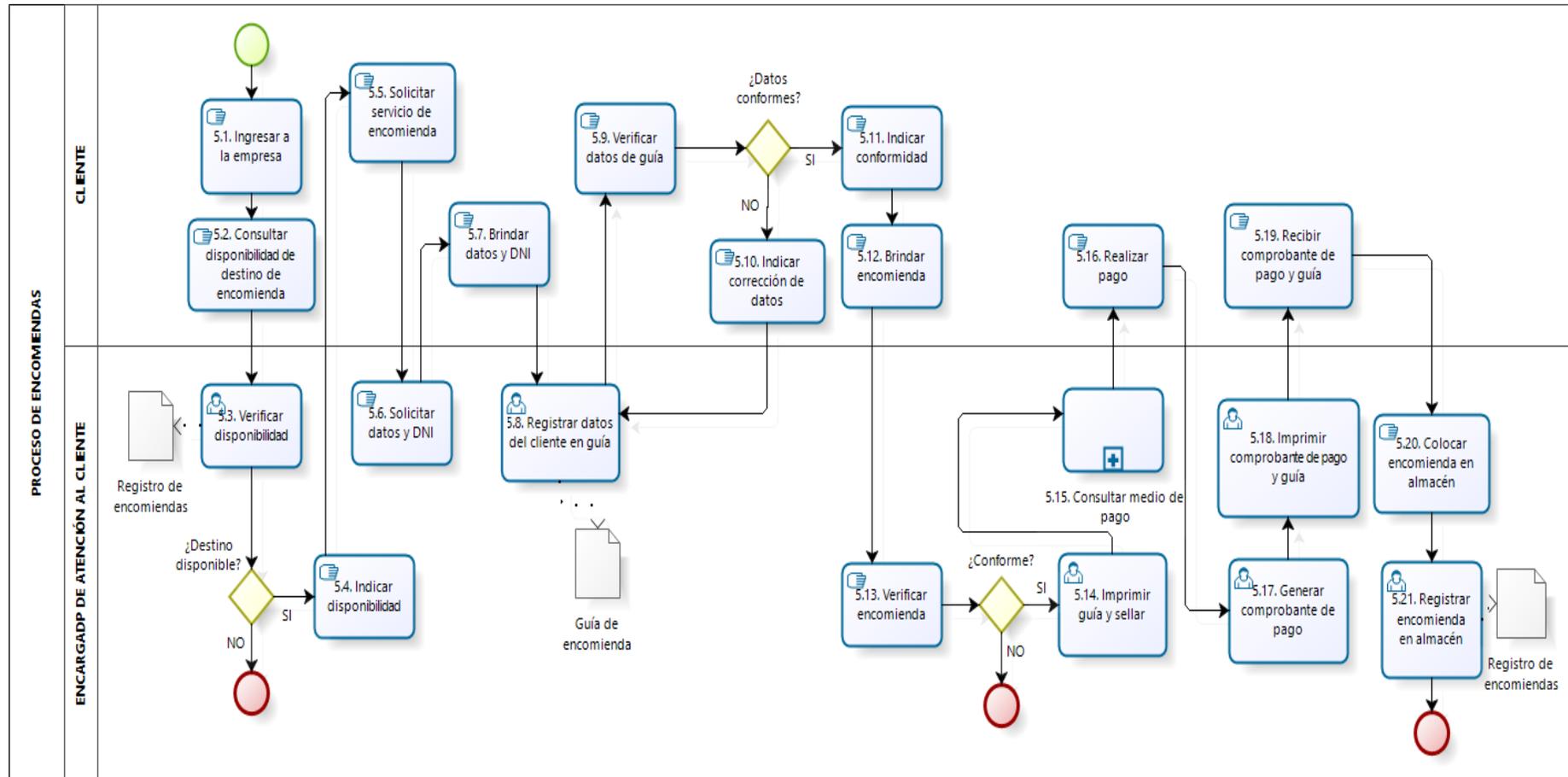
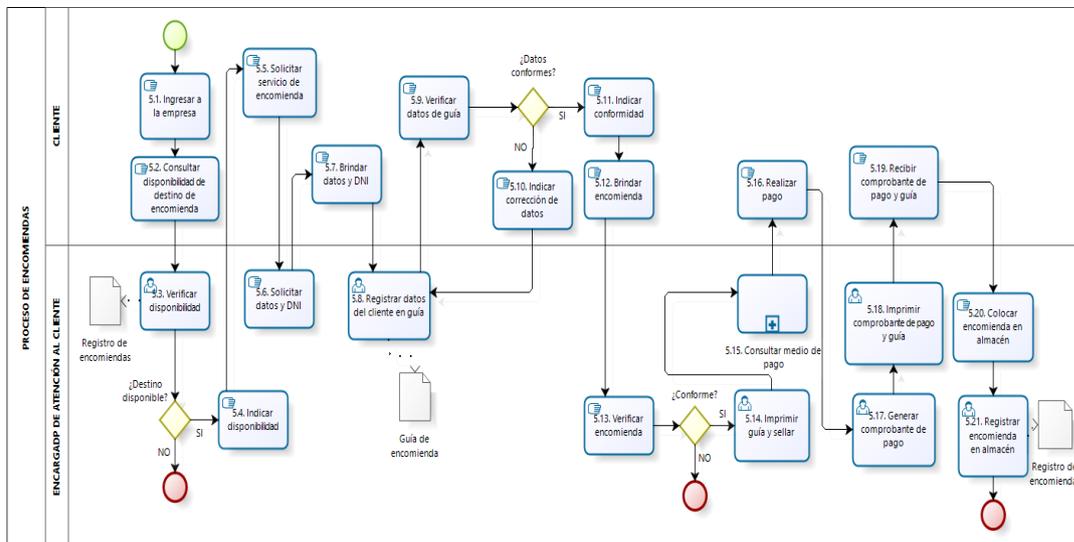


Figura 37: Diagrama de mejoras en el proceso de encomiendas:
Fuente: Elaboración propia

Tabla 28 Mejora en la documentación del proceso de encomiendas

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO



Proceso: Proceso de encomiendas **Edición:** 1.1

Elaborado por: Luis Gil Rodríguez

Fecha: 18/05/2019

Nro.	ACTIVIDAD	ÁREA	ACTOR (ES)	OBSERVACIONES
5.1.	Ingresar a la empresa	Atención al cliente	Cliente	
5.2.	Consultar disponibilidad de destino de encomienda: Consulta lugares disponibles para encomienda,	Atención al cliente	Cliente	
5.3.	Verificar disponibilidad: Registro en Excel.	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	Si no está disponible el destino para encomienda, finaliza el proceso.
5.4.	Indicar disponibilidad:	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	
5.5.	Solicitar servicio de encomienda	Atención al cliente	Cliente	
5.6.	Solicitar datos y DNI	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	
5.7.	Brindar datos y DNI	Atención al cliente	Cliente	

5.8.	Registrar datos del cliente en guía: Registro Excel.	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	
5.9.	Verificar datos de guía	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	Si existen datos erróneos o campos vacíos, se realiza la corrección.
5.10.	Indicar corrección de datos: Modificar datos.	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	
5.11	Indicar conformidad.	Atención al cliente	Cliente	
5.12.	Brindar encomienda.	Atención al cliente	Cliente	
5.13.	Verificar encomienda: Revisar estado de encomienda.	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	Si hay inconvenientes con la encomienda, finaliza el proceso.
5.14.	Imprimir y sellar guía de envío	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	
5.15.	Consultar medio de pago: Indicar pago en efectivo o con tarjeta de crédito o débito.	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	Se indica al cliente la posibilidad de pago en efectivo o con tarjeta de crédito o débito.
5.16.	Realizar pago	Atención al cliente	Cliente	
5.17.	Generar comprobante de pago: Generar boleta o factura,	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	
5.18.	Imprimir comprobante de pago y copia de guía	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	
5.19.	Recibir comprobante de pago y guía	Atención al cliente	Cliente	
5.20.	Colocar encomienda en almacén: Destinar un espacio adecuado para la encomienda	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	
5.21.	Registrar encomienda en almacén: Registro en Excel.	Atención al cliente	Encargado de atención al cliente	

Aprobado por: Gerente General

Versión: 1.0

Codificación: PRO - 005

Alcance del Proceso: Venta de boletos de viaje

Fuente: Elaboración propia

Implementación de la estandarización de procesos

Tabla 29

Plan de capacitación para los trabajadores involucrados en los procesos operativos

ACTIVIDADES PARA CAPACITACIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS	SEMANAS DE CAPACITACIÓN (MES MAYO – JUNIO)						
	Lun. 13	Mar. 14	Mié. 15	Jue. 16	Vie. 17	Sáb. 18	Dom. 19
<ul style="list-style-type: none"> Capacitar a los trabajadores involucrados en los cinco procesos operativos. (Capacitación = Cap.) (P1 – P2 – P3 – P4 – P5). Dos horas diarias. Se aplicarán los nuevos procesos inmediatamente después de ser capacitados. (Aplicación = Apl.). 	Cap. P1 Apl.	Cap. P2 Apl.	Cap. P3 Apl.	Cap. P4 Apl.	Cap. P5 Apl.	Apl.	Apl.
<ul style="list-style-type: none"> Se realizará una evaluación a cada trabajador, según el proceso que está involucrado, sobre las actividades que debe realizar a diario. (Evaluación = Eva.). Dos horas. 	Lun. 20 Apl.	Mar. 21 Apl.	Mié. 22 Apl.	Jue. 23 Apl.	Vie. 24 Apl. Eva.	Sáb. 25 Apl.	Dom. 26 Apl.
<ul style="list-style-type: none"> Se realizará una Feedback a cada trabajador, según el proceso que está involucrado, sobre las actividades que debe realizar a diario. (Feedback = Fb.). Dos horas. 	Lun. 27 Apl.	Mar. 28 Apl.	Mié. 29 Apl.	Jue. 30 Apl.	Vie. 31 Fb.	Sáb. 1 Apl.	Dom. 2 Apl.
<ul style="list-style-type: none"> Se realizará una supervisión aplicando instrumentos de evaluación. (Supervisión = Sup.). Dos horas. 	Lun. 3 Apl.	Mar. 4 Apl.	Mié. 5 Apl.	Jue. 6 Apl.	Vie. 7 Sup.	Sáb. 8 Apl.	Dom. 9 Apl.

Fuente: Elaboración propia

Resultados post test de la encuesta aplicada

Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 30

Satisfacción con respecto a los servicios de la empresa (Post test)

1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre	Total
0	1	11	59	5	76
0,00%	1,32%	14,47%	77,63%	6,58%	100%

Fuente: Elaboración propia



Figura 38: Satisfacción con respecto a los servicios de la empresa (Post test),
Fuente: Elaboración propia

El 84,21% de los clientes encuestados señalan que están satisfechos con los servicios que brinda la empresa Turismo Cuatro Ases.

Tabla 31

Satisfacción con respecto a los requerimientos del cliente (Post test)

1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre	Total
0	1	13	58	4	76
0,00%	1,32%	17,11%	76,32%	5,26%	100%

Fuente: Elaboración propia



Figura 39: Satisfacción con respecto a los requerimientos del cliente (Post test)

Fuente: Elaboración propia

El 81,58% de los clientes encuestados señalan que están satisfechos con los requerimientos que presentan en la empresa Turismo Cuatro Ases.

Tabla 32

Satisfacción con respecto a los plazos de cumplimiento de servicios (Post test)

1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre	Total
13	42	15	6	0	76
17,11%	55,26%	19,74%	7,89%	0,00%	100%

Fuente: Elaboración propia



Figura 40: Satisfacción con respecto a los plazos de cumplimiento de servicios (Post test)

Fuente: Elaboración propia

El 7,89% de los clientes encuestados señalan que existen incumplimiento con los plazos establecidos para los servicios en la empresa Turismo Cuatro Ases.

Tabla 33

Satisfacción con respecto a la atención brindada por los trabajadores (Post test)

1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre	Total
0	1	12	59	4	76
0,00%	1,32%	15,79%	77,63%	5,26%	100%

Fuente: Elaboración propia



Figura 41: Satisfacción con respecto a la atención brindada por los trabajadores (Post test)

Fuente: Elaboración propia

El 82,89% de los clientes encuestados señalan que están satisfechos con la atención brindada por los trabajadores de la empresa Turismo Cuatro Ases.

Tabla 34

Satisfacción con respecto a los precios asignados a los servicios (Post test)

1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre	Total
0	1	9	56	10	76
0,00%	1,32%	11,84%	73,68%	13,16%	100%

Fuente: Elaboración propia



Figura 42: Satisfacción con respecto a los precios asignados a los servicios (Post test)

Fuente: Elaboración propia

El 86,84% de los clientes encuestados señalan que están satisfechos con los precios asignados a los servicios en la empresa Turismo Cuatro Ases.

Tabla 35

Respuesta de los trabajadores ante inquietudes de los clientes (Post test)

1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre	Total
0	0	14	40	22	76
0,00%	0,00%	18,42%	52,63%	28,95%	100%

Fuente: Elaboración propia

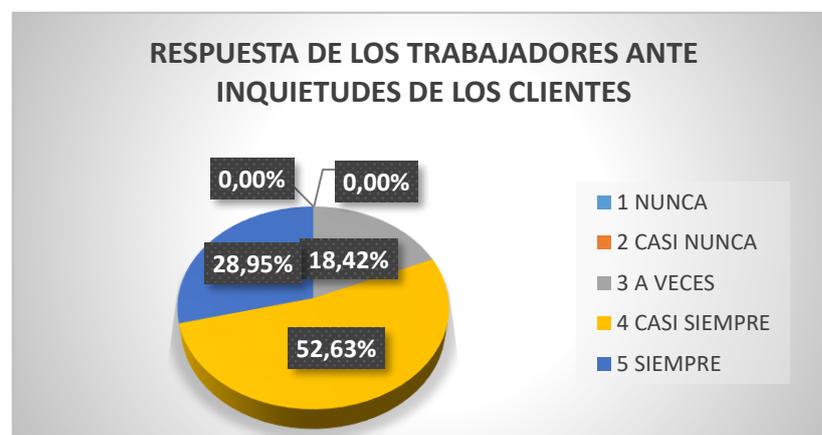


Figura 43: Satisfacción con respecto a la respuesta de los trabajadores ante inquietudes de los clientes (Post test)

Fuente: Elaboración propia

El 81,58% de los clientes encuestados señalan que están de acuerdo con las respuestas que dan los trabajadores ante inquietudes de clientes en la empresa.

Tabla 36

Aprobación de los clientes con respecto a la vestimenta de los trabajadores (Post test)

1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre	Total
0	1	8	57	10	76
0,00%	1,32%	10,53%	75,00%	13,16%	100%

Fuente: Elaboración propia



Figura 44: Aprobación de los clientes con respecto a la vestimenta de los trabajadores (Post test)

Fuente: Elaboración propia

El 88,16% de los clientes encuestados señalan que están satisfechos con la vestimenta de los trabajadores de la empresa Turismo Cuatro Ases.

Tabla 37

Aprobación de los clientes con respecto a las instalaciones y mobiliaria de la empresa (Post test)

1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre	Total
0	1	12	58	5	76
0,00%	1,32%	15,79%	76,32%	6,58%	100%

Fuente: Elaboración propia



Figura 45: Aprobación de los clientes con respecto a las instalaciones y mobiliaria de la empresa (Post test)

Fuente: Elaboración propia

El 82,89% de los clientes encuestados señalan que están satisfechos con las instalaciones y mobiliaria de la empresa Turismo Cuatro Ases.

Tabla 38

Aprobación de los clientes con respecto a la comodidad de los vehículos para el viaje (Post test)

1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre	Total
0	0	13	41	22	76
0,00%	0,00%	17,11%	53,95%	28,95%	100%

Fuente: Elaboración propia

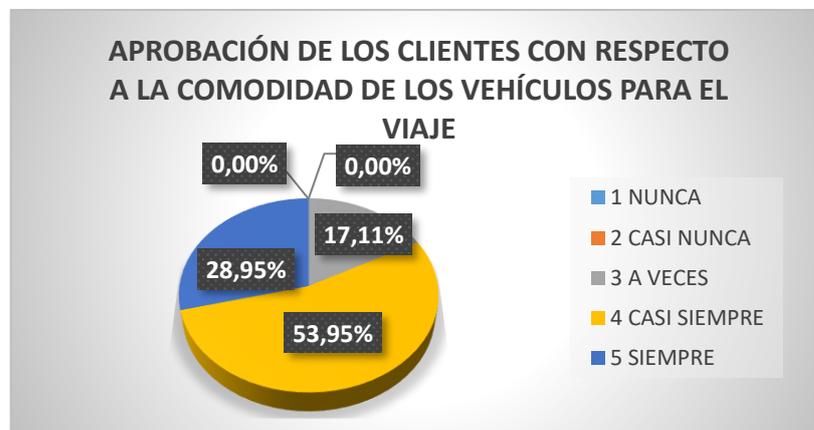


Figura 46: Aprobación de los clientes con respecto a la comodidad de los vehículos para el viaje (Post test)

Fuente: Elaboración propia

El 82,89% de los clientes encuestados señalan que están satisfechos con la comodidad de los vehículos de la empresa Turismo Cuatro Ases.

Tabla 39

Confirmación del uso de equipos de primeros auxilios en los vehículos (Post test)

1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre	Total
0	0	9	34	33	76
0,00%	0,00%	11,84%	44,74%	43,42%	100%

Fuente: Elaboración propia

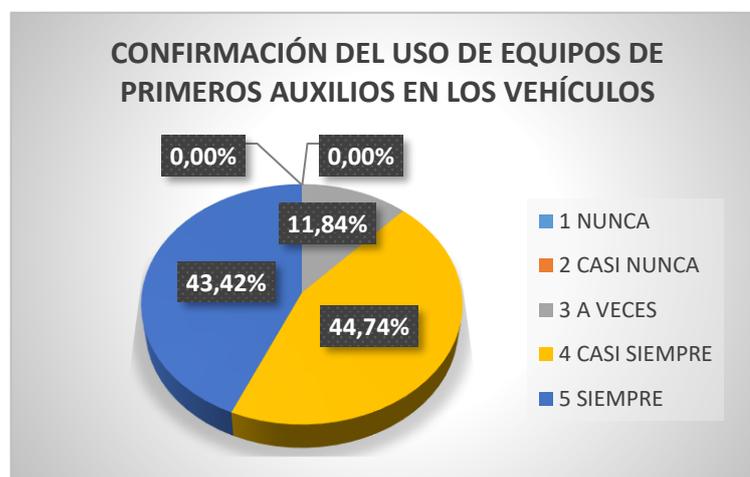


Figura 47: Confirmación del uso de equipos de primeros auxilios en los vehículos (Post test)

Fuente: Elaboración propia

El 88,16% de los clientes encuestados señalan que están satisfechos con el uso de equipos de primeros auxilios de la empresa Turismo Cuatro Ases.

Tabla 40 Comparación de los indicadores y resultados Pre Test y Post Test

INDICADOR	FÓRMULA	INSTRUMENTO	PORCENTAJE PRE TEST	PORCENTAJE POST TEST	COMENTARIO	VARIACIÓN PORCENTUAL
Porcentaje de procesos operativos estandarizados de la empresa	$\frac{\# \text{ procesos operativos estandarizados (1)}}{\# \text{ total de procesos operativos (2)}} * 100$	Ficha de Observación	La empresa no ha realizado una estandarización en sus procesos (0%)	100%	Los procesos fueron estandarizados en su totalidad.	No Aplica
Porcentaje de déficit solucionados en la empresa	$\frac{\# \text{ déficits solucionados (1)}}{\# \text{ total de déficits encontrados (2)}} * 100$	Ficha de Observación	La empresa no ha identificado sus problemas (0%)	100%	Se propuso solución a todos los déficits encontrados.	No Aplica
Porcentaje de trabajadores capacitados en la empresa	$\frac{\# \text{ trabajadores capacitados (1)}}{\# \text{ total de trabajadores (2)}} * 100$	Check-List	La empresa no ha capacitado a sus trabajadores (0%)	100%	Se capacitó a todos los trabajadores involucrados en los procesos operativos.	No Aplica
Porcentaje de clientes satisfechos	$\frac{\# \text{ clientes satisfechos (1)}}{\# \text{ total de clientes (2)}} * 100$	Cuestionario a clientes.	Pregunta 1: 59,21% Pregunta 2: 57,89% Pregunta 4: 57,9% Pregunta 5: 57,9%	Servicio: 84,21% Requerimientos: 81,58% Atención: 82,89% Precio: 86,84%	Se logró incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.	42.22% 40.92% 43.16% 49.98%
Porcentaje de fidelización en los clientes	$\frac{\# \text{ clientes registrados que realizaron compra (1)}}{\# \text{ total de clientes registrados (2)}} * 100$	Ficha de Observación	45,74% Mes de Abril	78,72% Mes de Mayo	Se incrementó el nivel de fidelización de los clientes.	72.10%
Porcentaje de la demora en los servicios de la empresa	$\frac{\# \text{ clientes que indican demora en los servicios (1)}}{\# \text{ total de clientes (2)}} * 100$	Cuestionario a clientes.	Pregunta 3: 26,32%	Pregunta 3: 7,89%	Se redujo el nivel de demora en los servicios de la empresa.	-70.02%
Porcentajes de reclamos atendidos	$\frac{\# \text{ reclamos en el mes (1)}}{\# \text{ total de reclamos atendidos (2)}} * 100$	Ficha de Observación	100% Mes de Abril	100% Mes de Mayo - Junio	La empresa brinda solución a cada reclamo ingresado por los clientes.	0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41 Resumen de indicadores pre y pos test

Indicador	Instrumento aplicado	Pre Test	Post Test	Variación
Porcentaje de procesos operativos estandarizados de la empresa	Ficha de Observación	0%	100%	No Aplica
Porcentaje de déficit solucionados en la empresa	Ficha de Observación	0%	100%	No Aplica
Porcentaje de trabajadores capacitados en la empresa	Check List	0%	100%	No Aplica
Porcentaje de clientes satisfechos	Cuestionario			
	¿Se siente satisfecho con los servicios que brinda la empresa?	59.21%	84.21%	42.22%
	¿El servicio otorgado por la empresa cumple con sus requerimientos?	57.89%	81.58%	40.92%
	¿Es satisfactoria la atención brindada por los trabajadores?	57.90%	82.89%	43.16%
	¿Está de acuerdo con el precio asignado a cada servicio de la empresa?	57.90%	86.84%	49.98%
Porcentaje de fidelización en los clientes	Ficha de Observación	45.74% (Mes de Abril)	78.72% (Mes de Mayo)	72.10%
Porcentaje de la demora en los servicios de la empresa	¿Existen demoras en el cumplimiento de servicios?	26.32%	7.89%	-70.02%
Porcentaje de reclamos atendidos.	Ficha de Observación	100% (Mes de Abril)	100% (Mes de Mayo - Junio)	0%

Fuente: Elaboración propia

Análisis económico y financiero de la estandarización de los procesos operativos

Tabla 42

Costo de la implementación

RECURSO	DETALLE	COSTO	TOTAL
PERSONAL	Analista de procesos	S/ 4.500,00	S/ 7.560,00
	Asistente de procesos	S/ 2.500,00	
	Horas extras del personal	S/ 560,00	
EQUIPOS	Laptop 15.6" (i5)	S/ 2.099,00	S/ 2.798,00
	Impresora	S/ 699,00	
	Papelería	S/ 84,00	
MATERIALES	Empastado	S/ 40,00	S/ 144,00
	Comunicado	S/ 20,00	
	Impresión de ejemplares	S/ 56,00	
OTROS	Útiles de escritorio	S/ 20,00	S/ 636,00
	Alquiler de proyector	S/ 210,00	
	Coffee break	S/ 350,00	
TOTAL			S/ 11.138,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43

Ahorro

CONCEPTO	Clientes y ventas mensuales sin cambios en la empresa	Incremento	Incremento posterior a la propuesta
Eficiencia de las Ventas			
-Nuevos clientes por mejoras en el servicio	94	60	154
-Incremento en el número de ventas mensuales	9600	330	9930
TÉRMINOS MONETARIOS	ANTES	AHORRO	DESPUÉS
Eficiencia de las Ventas	S/. 192.000,00	S/. 6.600,00	S/. 198.600,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44

Costos proyectados a 5 años

RECURSO	ÍTEMS DE INVERSIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PERSONAL	Analista de procesos	S/ 4.500,00					
	Asistente de procesos	S/ 2.500,00					
	Horas extras del personal	S/ 560,00					
EQUIPOS	Laptop 15.6" (i5)	S/ 2.099,00					
	Impresora	S/ 699,00					
	Depreciación		S/ 279,80				
MATERIALES	Papelería	S/ 84,00	S/ 84,00	S/ 84,00	S/ 84,00	S/ 84,00	S/ 84,00
	Empastado	S/ 40,00					
	Comunicado	S/ 20,00	S/ 20,00	S/ 20,00	S/ 20,00	S/ 20,00	S/ 20,00
OTROS	Impresión de ejemplares	S/ 56,00					
	Útiles de escritorio	S/ 20,00					
	Alquiler de proyector	S/ 210,00					
	Cofee break	S/ 350,00					
TOTAL DE COSTOS		S/ 11.138,00	S/ 383,80				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15

Flujo de caja libre incremental

FLUJO DE CAJA LIBRE INCREMENTAL						
DESCRIPCION	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/. 6.600,00				
Costos		S/. 383,80				
UTILIDAD BRUTA		S/. 6.216,20				
Gasto de Administración y Venta						
UTILIDAD O PERDIDA OPERATIVA		S/. 6.216,20				
Impuesto a la Renta						
Inversiones	S/. 11.138,00					
Activo Fijo						
Intangible						
Capital de Trabajo						
FLUJO DE CAJA LIBRE	- S/.11138,00	S/. 6.216,20				
		- S/.				
FLUJO DE CAJA DESCONTADA		5.405,39	- S/. 4.700,34	- S/. 4.087,25	- S/. 3.554,13	- S/. 3.090,55

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46
Cálculo de VAN, TIR y B/C

Año De operación	Costos totales (S/.)	Beneficios totales (S/.)	Factor de actualización 15,00%	Costos actualizados (S/.)	Beneficios actualizados (S/.)	Flujo neto de efectivo act. (S/.)
0	11.138	0	1,00	11.138	0	-11.138
1	384	6.600	0,87	334	5.739	5.405
2	384	6.600	0,76	290	4.991	4.700
3	384	6.600	0,66	252	4.340	4.087
4	384	6.600	0,57	219	3.774	3.554
5	384	6.600	0,50	191	3.281	3.091
Total	12.673	33.000		12.425	22.124	9.700

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores financieros que arroja el proyecto son:

VAN= S/. 9699.67 **Se acepta**
TIR = 47.93% **Se acepta**
B/C = 1.78 **Se acepta**

VA= S/. 20837.67 **Se acepta**
IR= 1.87 **Se acepta**

Según el análisis Costo – Beneficio aplicado al plan de mejora propuesto en base a los indicadores financieros, se obtuvo como resultado un Valor Actual Neto que genera una rentabilidad para la empresa de S/. 9699.37 soles en un periodo de 5 años, con una Tasa Interna de Retorno de 47.93%, un índice B/C de 1.78 y un Índice de Recupero de 1.87 lo que significa que por cada solo que invierta la empresa obtendrá una ganancia de 0.87 soles; demostrando que el proyecto es viable, factible y rentable.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

Dentro de las limitaciones se tiene:

- Esta investigación se llevó a cabo en el rubro de transporte, por lo que no puede generalizarse más allá de empresas que no del mismo rubro.
- Debido a que la toma de datos del post test fueron pocos meses, se manifiesta hacer un seguimiento para determinar el comportamiento de las acciones de mejora implementadas.

Esta investigación tuvo como objetivo principal determinar la influencia de la estandarización de procesos operativos en la satisfacción del cliente en la empresa Turismo Cuatro Ases.

Los resultados indican que hubo una mejora reflejada de un 42.22% en las satisfacción del cliente con los servicios que brinda la empresa. Del mismo modo, se refleja una influencia positiva con Raymundo, L. & Camacho, N. (2017) que concluye que al realizar las mejoras de la estandarización en el proceso productivo de empaque, impactó directamente en la productividad, teniendo un aumento de 11,7% en la calidad del servicio y 16,7% en el mejoramiento continuo de la empresa.

Asimismo, Álvarez, L. (2012) concluye que las percepciones de los clientes son más bajas que las expectativas en un 25,4%. En concordancia, se afirma que el servicio otorgado por la empresa Turismo Cuatro Ases aumenta el cumplimiento de los

requerimientos de sus clientes en un 40.92%. En ambos casos existen oportunidades de mejora para lograr la satisfacción total.

Por otro lado, la fidelización del cliente es un proceso que consiste en desarrollar una relación satisfactoria y empática entre este y la empresa. Según Escamilla G., (2020) retener un cliente puede costar 5 veces menos que obtener uno nuevo. Hoy en día el 44% de las empresas se enfocan en obtener nuevos y solo el 18% se enfocan en la retención; en el caso de la empresa Turismo Cuatro Ases en el mes de abril 43 clientes del total de registrados realizaron compra de boletos de viaje, que vendría a ser el 45,74% del total de registrados. Tras la implementación, en el mes de mayo, 74 clientes fueron los que realizaron compra, siendo así que la fidelización de los clientes de la empresa Turismo Cuatro Ases incrementó en un 72.10%. Sumado a ello, Ramírez, V. (2016) señala que existe una relación directa entre la satisfacción del usuario y la dimensión empática de la calidad de servicio del área de Farmacia del hospital Santa Gema de Yurimaguas generando un coeficiente de correlación de 0.2514, indicando que, a mayor empatía evidenciada con el cliente, mejor será la satisfacción y por ende la fidelización. Esta investigación resalta la relación existente entre calidad de servicio y satisfacción del cliente. Por ello, es fundamental que toda empresa analice frecuentemente a sus clientes y determinan los factores que determinan el nivel de satisfacción de cada uno de ellos. De ello se extrae que, a mejor servicio brindado, mayor fidelización de sus clientes.

En una de las preguntas del cuestionario se analizó el nivel de demora que tenía la empresa Turismo Cuatro Ases en cuanto a sus servicios. Como resultado en el pre test obtuvimos un 26.32%. Luego de la implementación de la estandarización de procesos operativos se logró reducir en un 70.02% el cumplimiento de plazos en los servicios.

Esto tiene relación con la tesis de Jiménez M. (2017), El objetivo de este proyecto era cuantificar el grado de mejora en el cumplimiento de entregas implementado la propuesta de mejora que se realizó durante el desarrollo de la tesis. Como resultado se obtuvo que la empresa actualmente cuenta con deficiencias principalmente en la etapa de planificación, priorizando las actividades de la ruta crítica se planteó una propuesta la cual, con su implementación se espera reducir el 19.6% del tiempo total de producción de una marmita, logrando mejorar y establecer un tiempo de entrega.

Por último, se determinó que la estandarización de procesos operativos influye significativamente en la satisfacción del cliente, esto permitió tener un reporte económico positivo logrando así un VAN de S/. 9,699.67 y un TIR de 47.93% lo cual nos garantiza lo viable que es el proyecto. Así como lo expresan Chávez, Z. & Quiroz, G. (2018) respaldando que la aplicación de la estandarización de procesos le permitió obtener un VAN de S/. 98,453.60 y un TIR de 141% lo cual nos recalca lo rentable que puede llegar a ser el uso de este instrumento.

Las implicaciones del presente estudio de investigación pueden agruparse en: implicaciones teóricas, prácticas.

Desde el punto teórico, el presente estudio ha permitido comprobar lo viable que puede ser una buena implementación de estandarización de procesos, puesto que se logró mejorar todos los procesos operativos, en este caso. Se tuvo una serie de déficits en los procesos mencionados y gracias al diseño e implementación de la estandarización, se ha podido corregir en su mayoría con éxito.

Desde el punto práctico, se afirma que el 84,21% de los clientes encuestados señalan que están satisfechos con los servicios que brinda la empresa, resaltando que existió un aumento de 42,22% en comparación con los resultados pre test. Además, el 7,89% de los clientes encuestados señalan que existen incumplimiento y demora con los servicios en la empresa, resaltando que existió una disminución de tiempo de espera de -72,10% en comparación con los resultados pre test.

Para finalizar, lo más importante, la viabilidad del proyecto. Se realizó análisis económico y financiero de la implementación de la estandarización de procesos operativos, determinando los siguientes índices de rentabilidad: VAN = S/. 9699.67, TIR = 47.93%, B/C = 1.78 y un IR de 1.87; demostrándose que el proyecto es viable, factible y rentable.

4.2 Conclusiones

- Se determinó que la estandarización de procesos operativos influye en la satisfacción del cliente comprobando el nivel de satisfacción en diferentes ramas tales como: satisfacción al servicio, que aumentó en un 42.22%, los requerimientos del cliente que aumentó en un 40.92%, la atención al cliente aumentó en un 3.16%, la satisfacción con el precio aumentó en un 49.98% y el nivel de demora disminuyó en un -72.10%.
- Se analizó la realidad problematizada encontrando que Turismo Cuatro Ases no contaba con diagramas de procesos, las actividades se realizan por indicaciones del Gerente General o jefe inmediato. Los procesos operativos no estaban integrados, las actividades eran independientes de cada área, no existía comunicación o intercambio de información de las mismas, tampoco habían procedimientos definidos para cada

colaborador. Es por ello que existían tiempos de retraso en la atención de los servicios solicitados por el cliente. Los clientes presentaban reclamos por mala atención en el área de ventas y transporte, generando insatisfacción por los servicios a los mismos.

- Se clasificó los procesos de la empresa en un mapa de procesos, definiendo los procesos estratégicos, operativos y de soporte. se pudo identificar los procesos inmersos en cada tipo como los son estratégicos, operativos y de apoyo; siendo los siguientes:
 - Procesos estratégicos: proceso de planeamiento estratégico, proceso de gestión de calidad y proceso de marketing.
 - Procesos operativos: proceso de venta, proceso de post venta, proceso de embarque, proceso de desembarque y proceso de encomiendas.
 - Procesos de apoyo: proceso de gestión del talento humano, proceso de gestión de compras, proceso de revisión de unidades, proceso de revisión de conductores, proceso de gestión administrativa y proceso de gestión jurídica.

- Se diseñó la estandarización de procesos mediante un plan de mejora para corregir los déficits encontrados en los procesos operativos, resaltando los siguientes cambios:
 - Los procesos operativos fueron documentados y diagramados.
 - La empresa implementó el uso de correo corporativo, para almacenar y compartir información.

- Se generó un registro diario de clientes, vehículos y choferes, asientos, recorridos, boletos de equipajes, tickets, guías de encomiendas y almacén; haciendo uso de hojas de cálculo (Excel).
 - Se solicitó la adquisición de una laptop e impresora para realizar labores diarias.
 - Los boletos, guías de encomiendas y comprobantes de pago son impresos.
 - Todos los colaboradores inmersos en los procesos operativos recibieron una capacitación.
- Se implementó la estandarización de procesos operativos en la empresa Turismo Cuatro Ases, aplicando un pre test y post test para medir la satisfacción de los clientes. La estandarización de procesos operativos influye de manera positiva en la satisfacción de los clientes de la empresa Turismo Cuatro Ases; ya que se evidenció una mejora en los resultados post test vinculado a los servicios que brinda la empresa, requerimientos del cliente, nivel de demora, atención brindada por los trabajadores, precio asignado a cada servicio, vestimenta del personal, las instalaciones y mobiliaria. Esto se evidencia mediante la prueba estadística (Anexo 11):

Según los resultados obtenidos en la prueba estadística U de Mann – Whitney, donde $P \text{ value} < 0.05$ se puede concluir que:

1. El nivel de satisfacción con los servicios que brinda la empresa es diferente después de la implementación de los procesos operativos.
2. El nivel de satisfacción con los requerimientos que presentan los clientes en la empresa es diferente después de la implementación de los procesos operativos.

3. El nivel de satisfacción con los niveles de demora en los servicios de la empresa es diferente después de la implementación de los procesos operativos.
4. El nivel de satisfacción con la atención brindada por los trabajadores de la empresa es diferente después de la implementación de los procesos operativos.
5. El nivel de satisfacción con los precios asignados a los servicios de la empresa es diferente después de la implementación de los procesos operativos.
6. El nivel de satisfacción con la vestimenta de los trabajadores para la atención de los servicios de la empresa es diferente después de la implementación de los procesos operativos.
7. El nivel de satisfacción con las instalaciones y mobiliaria de la empresa es diferente después de la implementación de los procesos operativos.

Al medir el nivel de satisfacción de los clientes se pudo obtener los siguientes resultados:

- El 84,21% de los clientes encuestados señalan que están satisfechos con los servicios que brinda la empresa, resaltando que existió un aumento de **42,22%** en comparación con los resultados pre test.
- El 81,58% de los clientes encuestados señalan que están satisfechos con los requerimientos que presentan en la empresa, resaltando que existió un aumento de **40,92%** en comparación con los resultados pre test.
- El 7,89% de los clientes encuestados señalan que existen incumplimiento con los plazos establecidos para los servicios en la empresa, resaltando que existió una disminución de **72,10%** en comparación con los resultados pre test.

- El 82,89% de los clientes encuestados señalan que están satisfechos con la atención brindada por los trabajadores de la empresa, resaltando que existió un aumento de **43,16%** en comparación con los resultados pre test.
- El 86,84% de los clientes encuestados señalan que están satisfechos con los precios asignados a los servicios en la empresa, resaltando que existió un aumento de **49,98%** en comparación con los resultados pre test.
- Se realizó análisis económico y financiero de la implementación de la estandarización de procesos operativos, determinando los siguientes índices de rentabilidad: VAN = S/. 9699.67, TIR = 47.93%, B/C = 1.78 y un IR de 1.87; demostrándose que el proyecto es viable, factible y rentable.

REFERENCIAS

- Álvarez, L. (2012). *Satisfacción de los clientes y usuarios con el servicio ofrecido en redes de supermercados gubernamentales*. (Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de Magíster en Sistemas de la Calidad). Universidad Católica Andrés Bello en Caracas, Venezuela. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS3832.pdf>
- 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., San Isidro, 2017*. (Tesis para obtener el título profesional de Ingeniero Industrial). Universidad César Vallejo en Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/1373>
- Asesorías de Tesis (2014). *Cómo calcular el coeficiente Alfa de Cronbach*. Recuperado de <https://asesoriatesis1960.blogspot.com/2014/07/coeficiente-alfa-de-cronbach.html>
- Ballón, S. (2016). *Evaluación en la calidad de servicio y satisfacción del cliente en los hoteles de dos y tres estrellas de la ciudad de Abancay*. (Trabajo de investigación para optar el título de Licenciado en Administración y Finanzas). Universidad ESAN en Surco, Perú. Recuperado de http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/588/2016_ADYFI_16-2_01_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bárceñas, J., Domínguez, J. & Tolosa, J. (2019). *Aspectos generales de la investigación científica*. Recuperado de

http://dentizta.ccadet.unam.mx/Objetosv2/papime_a/pdfs/c_d.pdf

Bonilla, J. (2014). *Gestión de la calidad total en el servicio público*. EL Cid Editor. Recuperado de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/reader.action?docID=3220620&query=estandarizaci%C3%B3n+de+procesos#>

Chavez, Z. & Quiroz, G. (2018). *Estandarización de procesos y su impacto en la productividad de la Empresa Negociaciones Minera Chavez S.A.C., año 2017*. (Tesis para optar el título profesional de Ingeniero Empresarial). Universidad Privada del Norte en Trujillo, Perú. Recuperado de

<http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14117/Chavez%20Chavez%20Zully%20Alexandra%20-%20Quiroz%20Mercado%20Gianluca.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Domingo, J. & Fernández, W. (2016). Gestión por procesos y su relación con el plan estratégico en un contexto de modernización de la gestión pública peruana. En *Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas UNMSM*, 19(37), pp. 25-30. Recuperado de

<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/download/13773/12207>.

Domínguez, D. (2014). *UF0349. Atención al cliente en el proceso comercial*. Tutor

Formación.

Recuperado

de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/reader.action?docID=3222663&query=satisfacci%C3%B3n+del+cliente>

Ferrer, J. (2018). *La calidad de servicio y su relación con el nivel de satisfacción del cliente*

de una Empresa Desarrolladora de Software, Trujillo 2017. (Tesis para optar el

grado Maestro en Administración de Empresas). Universidad Privada del Norte en

Trujillo,

Perú.

Recuperado

de

<http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13457/Ferrer%20Recalde%20Juan%20Enrique%20-%20parcial.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

García, L. (2011). *Calidad de servicio y satisfacción de los clientes del banco Ripley S.A.*

agencia Mall Aventura Plaza, Trujillo, año 2011. (Tesis para optar el título de

Economista). Universidad Nacional de Trujillo, Perú. Recuperado de

http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3890/garcia_g.pdf?sequence=1

Gutiérrez, G. (2018). *Calidad de servicio y la satisfacción de los clientes del Restaurante*

Rachy's de la ciudad de Guayaquil. (Trabajo de investigación previo a la obtención

del grado académico de Magister en Administración de Empresas). Universidad

Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador. Recuperado de

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/9867/1/T-UCSG-POS-MAE-160.pdf>

Hernández, A., Nogueira, D., Medina, A., Marqués, M. (2012). Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias. Concepción metodológica y práctica. En R. Adm., Sao Paulo, 48(4), pp. 739-756. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v48n4/09.pdf>

López, P. (2014), *Cómo gestionar las reclamaciones de sus clientes*. Madrid, España: AENOR. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/reader.action?docID=3219776&query=satisfacci%C3%B3n+del+cliente>

López, P. (2016). *Novedades ISO 9001:20015*. Madrid, España: Fundación Confemetal. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/reader.action?docID=4824522&query=ISO+9001#>

Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. En *Visión del Futuro*, 13(1), pp. 1-23. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>

Medina, R. (2017). *Estandarización de los procesos de producción, basado en la metodología Lean Manufacturing para la fabricación de cisternas, en la empresa Remolques Tramontana S.A.C.* (Tesis para optar el título profesional de Ingeniera Industrial). Universidad Peruana de los Andes en Huancayo, Perú. Recuperado de <http://repositorio.upla.edu.pe/handle/UPLA/285>

Moreira, M. (2009). Gestión por procesos y su aplicación en las organizaciones de información. En *Ciencias de la Información*, 40(1), pp. 21-32. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1814/181421573002.pdf>

Noriega, V. (2014). Evaluación con enfoque de procesos como alternativa para el mejoramiento de la calidad en el control del *Aedes aegypti*. En *Cubana de Salud Pública*. 40(3), pp. 388-396. Recuperado de https://www.scielosp.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/asset/s/rcsp/v40n3/spu09314.pdf

Parada, O. & Aguilar, R. (2009). *La evaluación del servicio logístico: una alternativa para la mejora de la eficiencia y la satisfacción del cliente*. ISBN. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/reader.action?docID=3183752&query=satisfacci%C3%B3n+del+cliente>

Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid, España: ESIC.

Ramírez, V. (2016). *Calidad de servicio y satisfacción del usuario del área de Farmacia del Hospital Santa Gema de Yurimaguas, 2016*. (Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Gestión Pública). Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo en Yurimaguas, Perú. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1797/ramirez_sv.pdf?sequence=1

Raymundo, L. & Camacho, N. (2017), *Estandarización del proceso de empaque en una línea de producción de palta has utilizando la norma ISO 9001 2015 para mejorar la productividad de la Empresa TAL S.A.* (Tesis para obtener el título profesional de Ingeniero Industrial). Universidad Privada Antenor Orrego en Trujillo, Perú. Recuperado de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/3370>

Rueda, N. (2012). *Mejoramiento y estandarización de los procesos logísticos en la gestión de almacenamiento y empaque del área de reposición de la Empresa Dana Transejes Colombia.* (Trabajo de grado para optar al título de Ingeniera Industrial). Universidad Industrial de Santander, Colombia. Recuperado de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2012/143326.pdf>

Zepeda, M. (2012), *Estandarización de procesos de control y ejecución de ventas en el área comercial de Builderhouse.* (Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial). Universidad de Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/113358>

<https://www.rdstation.com/co/blog/fidelizacion-del-cliente/#:~:text=La%20fidelizaci%C3%B3n%20del%20cliente%20consiste,han%20tenido%20con%20tu%20empresa.>

Jiménez, M (2017), *Reducción de tiempo de entrega en el proceso productivo de una metalmecánica, año 2017 (Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial y Comercial)*

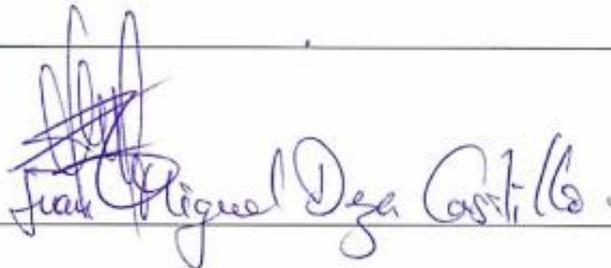
http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2779/1/2017_Jimenez_Reduccin-de-tiempo-de-entrega.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Carta de aceptación de la empresa



Anexo 2: Matriz para la evaluación de expertos

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA EMPRESA TURISMO CUATRO ASES, AÑO 2019			
Línea de investigación:	Gestión por procesos			
Apellidos y nombres del experto:	Gil Rodríguez Luis Fernando			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Estandarización de procesos operativos			
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.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
Sugerencias:				
Firma del experto:				
				

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA EMPRESA TURISMO CUATRO ASES, AÑO 2019			
Línea de investigación:	Gestión por procesos			
Apellidos y nombres del experto:	Gil Rodríguez Luis Fernando			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Satisfacción del cliente			
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.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
Sugerencias:				
Firma del experto:				
 Juan Miguel Daza Castillo				

Anexo 3: Entrevista realizada al Gerente General de la Empresa Turismo Cuatro Ases

ENTREVISTA

Soy estudiante de la carrera de Ingeniería Empresarial de la Universidad Privada del Norte y solicito su apoyo para realizar esta entrevista. La información recabada será utilizada con fines académicos. Gracias

CARGO DEL TRABAJADOR: Gerente General

FECHA: 09/05/2019

Interrogantes:

1. ¿La empresa es un negocio familiar?

- La empresa está constituida por una sociedad que integran cinco personas, las cuales son: Luis Alberto Sánchez Isla, Iiter Gonzalo Cubas Suarez, Miguel Cholán Gonzales, Brandy Moisés Sánchez Poémape y finalmente mi persona José Luis Sánchez Poémape.

2. ¿Cómo nace la idea de negocio?

- La idea del negocio nació al ver la necesidad de los estudiantes, profesores y gente mayor que buscan la rapidez de viajar a un precio cómodo y con un servicio de calidad, cabe indicar que los socios ya teníamos experiencia en el transporte público masivo (Interprovincial) pues lo desarrollábamos en otra empresa que hoy por hoy es nuestra competencia directa, al ver esto los socios que las rutas de chepen – ciudad de Dios- Pacasmayo – san pedro de lloc- Trujillo solo existían dos empresas y no se abastecían para todo el mercado es por ello que se vio la necesidad de emprender

nuestro propio negocio y como resultado de ello estamos cumpliendo con la demanda que si bien es cierto es muy alta.

3. ¿A qué rubro pertenece la empresa?

- Rubro: Transporte Público Masivo de pasajeros.

4. ¿Cuánto tiempo de creación posee la empresa?

- El tiempo que tiene la empresa de creada es de un año 4 meses, es decir se creó el 04 de enero del 2018.

5. ¿Cuál es el horario de labores o atención al cliente?

- El horario de atención al cliente es de 07:30 a.m. a 01:00 p.m. y de 01:00 p.m. a 7:30 p.m. (Horario corrido) de Lunes a Domingo.

6. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

- Actualmente la empresa Turismo cuatro Ases S.A.C. tiene 24 empleados que están laborando.

7. Sí los procesos están definidos y se cumplen las actividades según estén definidas, el cliente podrá percibir un servicio de calidad; ante ello ¿Qué procesos desarrolla la empresa diariamente?

- Proceso de atención al cliente
- Proceso de venta
- Proceso de post venta
- Proceso de embarque
- Proceso de desembarque
- Proceso de encomiendas.
- Proceso de revisión de unidades.

- Proceso de revisión de conductores
- Proceso de facturación
- Proceso de compra

8. ¿Podría comentarme brevemente cómo se desarrollan cada uno de ellos?

- Claro, la labor comienza con el PROCESO DE REVISION DE UNIDADES donde se le hace una revisión a cada vehículo para verificar las condiciones en las que se encuentra la unidad y si cumple pues esta será tomada en cuenta para el servicio del día cabe mencionar que este proceso se lleva a cabo por dos Stakeholders que son el personal de disciplina y el conductor. Así mismo, después de la culminación de ese proceso se pasa al PROCESO DE REVISION DE CONDUTORES para verificar la vestimenta del conductor si este no cuenta con el uniforme de la entidad pues es sancionado por el personal de disciplina.
- Por otro lado, se pasa al PROCESO DE VENTA en la cual se toman los datos de los pasajeros ya sea , nombres completos, numero de documento de identidad, el destino que viaja , la hora , y si es con razón social se solicita el nombre de la empresa y además el número de RUC, se le indica al usuario que revise todos los datos antes de retirarse si es validado se procede al PROCESO DE EMBARQUE, en este es donde los usuarios suben a la unidad verificando su asiento y si traen maletas estos serán reportados antes por el PROCESO DE EMPAQUE y el personal de la empresa es quien guarda y empaca las maletas u otros objetos dentro de la unidad. Seguido a esto se toma el PROCESO DE DESEMBARQUE donde los pasajeros llegan a su destino y pues bajan de la unidad verificando que no se quede nada dentro de la movilidad finalmente la empresa brinda el PROCESO POST VENTA, el cual se desarrolla de la siguiente manera, una vez que llega la unidad a los terminales de la

empresa y a su destino se tienen empresas de taxi o mototaxis a disposición de los usuarios para que ellos tomen cualquiera de estos medios para que puedan llegar a su casa esto le brinda más confianza a los usuarios.

9. ¿Los procesos están documentados?

- Si están documentados; sin embargo, no están diagramados.

10. En el mundo actual donde prima la tecnología, las empresas hacen uso de ella para brindar un mejor servicio; debido a ello ¿Qué tecnología emplea la empresa y en qué procesos?

- La empresa usa la tecnología en el PROCESO DE FACTURACION, la cual funciona de la siguiente manera: todas las ventas generadas en el día se registran en un sistema que tiene por nombre CONTASOFT el cual te arroja las ventas diarias y reportes de la cantidad que ingresa a caja además que nos permite llevar un mejor control de las cuentas bancarias de la empresa este sistema está conectado con SUNAT pues por ser empresa nueva estamos en la obligación de realizar facturación electrónica. Asimismo, también se emplea en el PROCESO DE COMPRA, pues estas son ingresadas a un sistema que lleva por nombre VALIDER la cual se registran las boletas y facturas de la empresa que esto nos permite saber cuánto existe de egreso mensual además que esto contribuye para la declaración mensual.

11. Si los trabajadores son capacitados constantemente, podrán brindar una mejor atención al cliente y cumplir debidamente con sus responsabilidades; entonces ¿La empresa brinda capacitaciones a sus trabajadores?

- Directamente la empresa no las realiza, pero por intermedio de otras entidades sí como lo son MTC o El gobierno Regional o la cámara de comercio.

12. ¿Cuál es el segmento de clientes en el que se enfoca la empresa?

- El segmento que se enfoca la empresa es B y C

13. ¿Qué actividades realizan para captar o fidelizar clientes?

- Cada tres meses se lanzan promociones, spot publicitarios o sorteos. Además, que en este año se proyectó a promover las diferentes redes sociales como lo son Facebook y Instagram.

14. ¿Existen reclamos ingresados por los clientes? Si es así ¿Cuáles son los motivos más frecuentes?

- En el mes de Abril se registraron 3 reclamos. Uno por mal registro de venta, el siguiente por problemas en el vehículo y por último por demora en la atención al cliente.

15. ¿Cómo actúan o solucionan un reclamo ingresado por el cliente?

- Tratamos de conciliar con el cliente y en oportunidades brindarle promoción o descuento.

16. ¿Qué diferencia a la empresa Turismo Cuatro Ases de la competencia?

- la diferencia más resaltante es que la empresa TURISMO CUATRO ASES brinda un servicio de calidad contando con unidades nuevas además que brinda wifi a todos nuestros usuarios y finalmente el servicio post venta.

17. ¿La empresa ha definido metas a corto o largo plazo? Si es así ¿Podría mencionarme alguna de ellas?

- La empresa se ha proyectado a corto plazo la compra de 10 minibuses para brindar transporte a nivel nacional.

Anexo 4: Encuesta realizada a los clientes de la Empresa Turismo Cuatro Ases

ENCUESTA

Soy estudiante de la carrera de Ingeniería Empresarial de la Universidad Privada del Norte y solicito su apoyo para realizar esta encuesta con respecto a la empresa TURISMO CUATRO ASES, la información recabada será utilizada con fines académicos. Gracias

Marque con una X la opción que usted crea conveniente según la opinión que pueda otorgar hacia la empresa. No dejar ninguna pregunta sin marcar una opción correspondiente.

PREGUNTAS	1 Nunca	2 Casi Nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre
1- ¿Se siente satisfecho con los servicios que brinda la empresa?					
2- ¿El servicio otorgado por la empresa cumple con sus requerimientos?					
3- ¿Existen demoras en el cumplimiento de servicios?					
4- ¿Es satisfactoria la atención brindada por los trabajadores?					
5- ¿Está de acuerdo con el precio asignado a cada servicio de la empresa?					
6- ¿Considera usted que los trabajadores están pendientes de las inquietudes de los clientes?					
7- ¿Los trabajadores poseen una vestimenta adecuada para la atención de servicios?					
8- ¿Las instalaciones y mobiliaria de la empresa son adecuadas?					
9- ¿Los vehículos que posee la empresa presentan comodidad para el viaje?					
10- ¿Los vehículos cuentan con equipos de primeros auxilios ante cualquier eventualidad?					

ENCUESTA

Soy estudiante de la carrera de Ingeniería Empresarial de la Universidad Privada del Norte y solicito su apoyo para realizar esta encuesta con respecto a la empresa TURISMO CUATRO ASES, la información recabada será utilizada con fines académicos. Gracias

Marque con una X la opción que usted crea conveniente según la opinión que pueda otorgar hacia la empresa. No dejar ninguna pregunta sin marcar una opción correspondiente.

PREGUNTAS	1 Nunca	2 Casi Nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre
1- ¿Se siente satisfecho con los servicios que brinda la empresa?				X	
2- ¿El servicio otorgado por la empresa cumple con sus requerimientos?				X	
3- ¿Existen demoras en el cumplimiento de servicios?			X		
4- ¿Es satisfactoria la atención brindada por los trabajadores?				X	
5- ¿Está de acuerdo con el precio asignado a cada servicio de la empresa?				X	
6- ¿Considera ud, que los trabajadores están pendientes de las inquietudes de los clientes?				X	
7- ¿Los trabajadores poseen una vestimenta adecuada para la atención de servicios?				X	
8- ¿Las instalaciones y mobiliaria de la empresa son adecuadas?				X	
9- ¿Los vehículos que posee la empresa presentan comodidad para el viaje?					X
10- ¿Los vehículos cuentan con equipos de primeros auxilios ante cualquier eventualidad?					X

ENCUESTA

Soy estudiante de la carrera de Ingeniería Empresarial de la Universidad Privada del Norte y solicito su apoyo para realizar esta encuesta con respecto a la empresa TURISMO CUATRO ASES, la información recabada será utilizada con fines académicos. Gracias

Marque con una X la opción que usted crea conveniente según la opinión que pueda otorgar hacia la empresa. No dejar ninguna pregunta sin marcar una opción correspondiente.

PREGUNTAS	1 Nunca	2 Casi Nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre
1- ¿Se siente satisfecho con los servicios que brinda la empresa?				X	
2- ¿El servicio otorgado por la empresa cumple con sus requerimientos?				X	
3- ¿Existen demoras en el cumplimiento de servicios?			X		
4- ¿Es satisfactoria la atención brindada por los trabajadores?				X	
5- ¿Está de acuerdo con el precio asignado a cada servicio de la empresa?					X
6- ¿Considera ud, que los trabajadores están pendientes de las inquietudes de los clientes?					X
7- ¿Los trabajadores poseen una vestimenta adecuada para la atención de servicios?				X	
8- ¿Las instalaciones y mobiliaria de la empresa son adecuadas?				X	
9- ¿Los vehículos que posee la empresa presentan comodidad para el viaje?				X	
10- ¿Los vehículos cuentan con equipos de primeros auxilios ante cualquier eventualidad?					X

Anexo 5: Resultados de la encuesta realizada a los clientes (Pre test)

	1- ¿Se siente satisfecho con los servicios que brinda la empresa?	2- ¿El servicio otorgado por la empresa cumple con sus requerimientos?	3- ¿Existen demoras en el cumplimiento de servicios?	4- ¿Es satisfactoria la atención brindada por los trabajadores?	5- ¿Está de acuerdo con el precio asignado a cada servicio de la empresa?	6- ¿Considera usted que los trabajadores están pendientes de las inquietudes de los clientes?	7- ¿Los trabajadores poseen una vestimenta adecuada para la atención de servicios?	8- ¿Las instalaciones y mobiliarias de la empresa son adecuadas?	9- ¿Los vehículos que posee la empresa presentan comodidad para el viaje?	10- ¿Los vehículos cuentan con equipos de primeros auxilios ante cualquier eventualidad?
1	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5
2	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5
3	5	5	3	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5
5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
8	5	5	2	5	5	4	5	5	5	5
9	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5
10	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5
13	4	4	2	4	4	5	4	4	5	5
14	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5
15	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5
16	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5
17	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5
18	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4
19	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21	2	2	4	2	2	2	3	3	3	3
22	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
24	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	2	4	4	5	5	4	5	5
26	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3
27	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5
28	4	4	2	3	4	3	4	3	4	5
29	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5
32	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4
33	2	2	4	2	2	2	3	3	3	3
34	4	4	2	4	4	5	4	4	5	5
35	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5
36	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5
37	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4
38	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5
39	5	5	2	5	5	5	4	4	5	5
40	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4
41	4	4	1	4	4	5	5	4	5	5
42	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4
43	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5
44	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4
45	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5
46	4	4	2	4	4	5	5	4	5	5
47	2	2	4	2	2	2	3	3	3	3
48	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4
49	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3

50	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4
51	4	3	3	4	3	3	4	2	3	4
52	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
53	2	2	4	2	2	2	3	3	3	3
54	4	4	2	4	4	5	4	4	5	5
55	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4
56	4	4	2	4	4	5	5	4	5	5
57	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4
58	4	4	1	4	4	5	5	4	5	5
59	4	4	2	4	4	5	4	4	5	5
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
61	4	4	2	4	4	5	4	4	5	5
62	2	2	4	2	2	2	3	3	3	3
63	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4
64	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5
65	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
66	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4
67	4	4	2	4	4	5	4	4	5	5
68	4	4	1	4	4	4	5	4	5	5
69	4	4	2	4	4	5	4	4	5	5
70	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4
71	4	4	2	4	4	5	4	4	5	5
72	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
73	4	4	2	4	4	5	4	4	5	5
74	3	3	1	3	3	3	3	4	4	4
75	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
76	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3

Anexo 6: Ficha de Observación a los procesos operativos (Pre test)

FICHA DE OBSERVACIÓN	
Responsable: Luis Gil Rodríguez	
Fecha: 10/04/2019	
PROCESOS OPERATIVOS	<p>OBSERVACIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El proceso de venta no tenía diagrama y documentación. • No se registran a los clientes. • No poseen un registro de vehículos disponibles, manejan la verificación por llamadas a los conductores. • El registro de asientos solicitados es manual y en ocasiones generan borroneos. • Los boletos son llenados a mano, generando en ocasiones errores en el llenado de datos. • No existe un cruce de información con las demás áreas. • El proceso de post venta no tenía diagrama y documentación. • No existe un registro de vehículos y choferes que brindaran servicio de post venta. • No poseen un tarifario para servicio de taxis o mototaxis. • No se registran los recorridos que se realizan en cada servicio. • No existe un cruce de información con las demás áreas. • El proceso de embarque no tenía diagrama y documentación. • No se registran los boletos que ingresaron equipaje. • Los tickets no poseen un código de barras para que se identifique autenticidad. • No existe un cruce de información con las demás áreas. • El proceso de desembarque no tenía diagrama y documentación. • No se utilizan códigos de barras en los tickets. • No utilizan método de validación y autenticación de tickets. • No existe un registro de tickets utilizados. • No existe un cruce de información con las demás áreas. • El proceso de encomiendas no tenía diagrama y documentación. • El registro de guía es llenado por el cliente. • La guía de envío está llenada a mano. • No existe un registro de encomiendas. • No existe un cruce de información con las demás áreas. • Los trabajadores manifiestan que no reciben capacitaciones. • El mes de abril se presentaron 3 reclamos por registros erróneos; los cuales fueron atendidos. • En el mes de abril 43 clientes del total de registrados realizaron compra de boletos de viaje.

Anexo 7: Check List a los procesos operativos (Pre test)

CHECK LIST			
ITEMS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. Los procesos están estandarizados.		x	
2. Los trabajadores reciben capacitaciones.		x	
3. Registran clientes nuevos diariamente.		x	
4. Utilizan nivel de seguridad en tickets de equipaje.		x	
5. Brindan solución a reclamos presentados por los clientes	x		
6. Registran déficits presentados en cada proceso.		x	
7. Almacenan información del trabajo diario.		x	
8. Los colaboradores utilizan vestimenta apropiada.	x		
9. Existe orden y limpieza en las áreas de trabajo.	x		
10. Brinda comprobante de pago al cliente.	x		
11. Registran las ventas diarias.		x	
12. Los vehículos cuentan con equipos de primeros auxilios.	x		
13. Registran las encomiendas ingresadas por los clientes.		x	
14. Registran sugerencias de los clientes.		x	
15. Promueven estrategias para fidelizar clientes.		x	

Anexo 8: Resultados de la encuesta realizada a los clientes (Post test)

	1- ¿Se siente satisfecho con los servicios que brinda la empresa?	2- ¿El servicio otorgado por la empresa cumple con sus requerimientos?	3- ¿Existen demoras en el cumplimiento de servicios?	4- ¿Es satisfactoria la atención brindada por los trabajadores?	5- ¿Está de acuerdo con el precio asignado a cada servicio de la empresa?	6- ¿Considera usted que los trabajadores están pendientes de las inquietudes de los clientes?	7- ¿Los trabajadores poseen una vestimenta adecuada para la atención de servicios?	8- ¿Las instalaciones y mobiliaria de la empresa son adecuadas?	9- ¿Los vehículos que posee la empresa presentan comodidad para el viaje?	10- ¿Los vehículos cuentan con equipos de primeros auxilios ante cualquier eventualidad?
1	4	4	1	4	4	5	5	5	5	5
2	4	4	2	4	4	5	4	4	5	5
3	4	4	1	4	4	5	4	4	5	5
4	4	4	2	4	4	5	4	4	5	5
5	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4
6	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3
7	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4
8	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	2	4	4	5	4	5	5	5
10	4	4	2	4	4	5	4	5	5	5
11	4	4	1	4	4	4	5	4	5	5
12	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5
13	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
14	5	4	2	5	4	4	4	4	4	5
15	4	4	3	3	5	4	4	4	4	5
16	5	5	3	4	4	4	5	4	4	4
17	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5
18	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
21	4	4	2	4	4	5	4	4	5	5
22	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	2	4	4	5	4	4	5	5
24	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	2	4	4	5	4	4	5	4
26	4	4	1	4	4	4	4	4	4	5
27	4	3	3	4	5	5	4	4	4	5
28	4	4	2	4	4	3	4	3	4	4
29	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5
32	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4
33	2	2	4	2	2	3	3	3	3	3
34	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	2	4	5	4	4	4	4	5
36	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5
37	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4
38	4	4	2	4	5	4	5	4	4	5
39	5	5	2	5	5	5	4	4	4	4
40	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
41	4	3	1	4	4	5	5	4	5	5
42	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4
43	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3
44	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
45	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5
46	4	4	2	4	4	5	5	4	5	5
47	4	4	1	4	4	4	4	4	3	4
48	4	4	2	4	4	5	4	4	5	5
49	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3
50	4	4	2	4	4	5	4	4	5	5
51	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4

53	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
54	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5
55	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5
56	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3
57	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
58	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
59	5	5	2	5	5	4	5	5	5	4
60	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5
61	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4
63	4	4	1	4	4	4	4	4	4	5
64	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4
65	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4
66	4	4	2	4	4	5	4	4	5	5
67	4	4	2	4	4	5	4	4	5	4
68	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
69	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
70	4	4	2	4	4	5	5	4	5	5
71	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3
72	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5
73	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5
74	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
75	4	4	2	4	4	5	5	4	5	5
76	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4

Anexo 9: Ficha de Observación a los procesos operativos (Post test)

FICHA DE OBSERVACIÓN	
<p>Responsable: Luis Gil Rodríguez Fecha: 13/05/2019</p>	
PROCESOS OPERATIVOS	<p>OBSERVACIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los procesos están documentados y diagramados. • La empresa cuenta con un correo corporativo. • Existe registro de clientes, vehículos y choferes, asientos, recorridos, boletos de equipajes, tickets, guías de encomiendas y almacén. • Todos los registros son almacenados en hojas de Excel y guardados a diario. • La información es compartida con los trabajadores involucrados en los procesos operativos. • Existe un tarifario establecido. • Se estableció horarios de viaje con horas de embarque y partida. • Los tickets de equipaje cuentan con códigos de barra. • Los boletos, guías y comprobantes de pago son impresos. • La empresa utiliza laptop e impresora. • Todos los trabajadores recibieron capacitación. • En los meses de mayo y junio se presentaron 2 reclamos; los cuales fueron atendidos oportunamente. • En mayo 74 clientes del total de registrados realizaron compra de boletos de viaje.

Anexo 10: Check List a los procesos operativos (Post test)

CHECK LIST			
ITEMS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. Los procesos están estandarizados.	x		
2. Los trabajadores reciben capacitaciones.	x		
3. Registran clientes nuevos diariamente.	x		
4. Utilizan nivel de seguridad en tickets de equipaje.	x		
5. Brindan solución a reclamos presentados por los clientes	x		
6. Registran déficits presentados en cada proceso.	x		
7. Almacenan información del trabajo diario.	x		
8. Los colaboradores utilizan vestimenta apropiada.	x		
9. Existe orden y limpieza en las áreas de trabajo.	x		
10. Brinda comprobante de pago al cliente.	x		
11. Registran las ventas diarias.	x		
12. Los vehículos cuentan con equipos de primeros auxilios.	x		
13. Registran las encomiendas ingresadas por los clientes.	x		
14. Registran sugerencias de los clientes.	x		
15. Promueven estrategias para fidelizar clientes.	x		

Anexo 11: Prueba de hipótesis

1.

- **H0:** El nivel de satisfacción con los servicios que brinda la empresa NO es diferente después de la implementación de los procesos operativos.

- **H1:** El nivel de satisfacción con los servicios que brinda la empresa es diferente después de la implementación de los procesos operativos.

2.

- **H0:** El nivel de satisfacción con los requerimientos que presentan los clientes en la empresa NO es diferente después de la implementación de los procesos operativos.

- **H1:** El nivel de satisfacción con los requerimientos que presentan los clientes en la empresa es diferente después de la implementación de los procesos operativos.

3.

- **H0:** El nivel de satisfacción con los cumplimientos de plazos en los servicios de la empresa NO es diferente después de la implementación de los procesos operativos.

- **H1:** El nivel de satisfacción con los cumplimientos de plazos en los servicios de la empresa es diferente después de la implementación de los procesos operativos.

4.

- **H0:** El nivel de satisfacción con la atención brindada por los trabajadores de la empresa NO es diferente después de la implementación de los procesos operativos.

- **H1:** El nivel de satisfacción con la atención brindada por los trabajadores de la empresa es diferente después de la implementación de los procesos operativos.

5.

- **H0:** El nivel de satisfacción con los precios asignados a los servicios de la empresa NO es diferente después de la implementación de los procesos operativos.

- **H1:** El nivel de satisfacción con los precios asignados a los servicios de la empresa es diferente después de la implementación de los procesos operativos.

6.

- **H0:** El nivel de satisfacción con la vestimenta de los trabajadores para la atención los servicios de la empresa NO es diferente después de la implementación de los procesos operativos.

- **H1:** El nivel de satisfacción con la vestimenta de los trabajadores para la atención de los servicios de la empresa es diferente después de la implementación de los procesos operativos.

7.

- **H0:** El nivel de satisfacción con las instalaciones y mobiliaria de la empresa NO es diferente después de la implementación de los procesos operativos.

- **H1:** El nivel de satisfacción con las instalaciones y mobiliaria de la empresa es diferente después de la implementación de los procesos operativos.

- Prueba de Mann – Whitney:

Rangos

Estado		N	Rango promedio	Suma de rangos
Total	SIN ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS	76	72,57	5515,50
	CON ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS	76	80,43	6112,50
	Total	152		

Estadísticos de prueba^a

	1- ¿Se siente satisfecho con los servicios que brinda la empresa?	2- ¿El servicio otorgado por la empresa cumple con sus requerimientos?	3- ¿Existen demoras en el cumplimiento de servicios?	4- ¿Es satisfactoria la atención brindada por los trabajadores?	5- ¿Está de acuerdo con el precio asignado a cada servicio de la empresa?	6- ¿Considera usted que los trabajadores están pendientes de las inquietudes de los clientes?	7- ¿Los trabajadores poseen una vestimenta adecuada para la atención de servicios?	8- ¿Las instalaciones y mobiliaria de la empresa son adecuadas?	9- ¿Los vehículos que posee la empresa presentan comodidad para el viaje?	10- ¿Los vehículos cuentan con equipos de primeros auxilios ante cualquier eventualidad?
U de Mann-Whitney	2161,000	2214,000	1894,000	2149,500	2143,000	2491,000	2331,000	2122,000	2645,000	2847,500
W de Wilcoxon	5087,000	5140,000	4820,000	5075,500	5069,000	5417,000	5257,000	5048,000	5571,000	5773,500
Z	-3,198	-2,937	-3,904	-3,254	-3,111	-1,566	-2,405	-3,388	-,970	-,163
Sig. asintótica (bilateral)	,001	,003	,000	,001	,002	,117	,016	,001	,332	,871

a. Variable de agrupación: Estado

- Resultados:

Como $P=0.001 < 0.05$, entonces se rechaza la hipótesis nula H_0 (se acepta H_1), concluyendo que el nivel de satisfacción con los servicios que brinda la empresa es diferente después de la implementación de los procesos operativos.

Como $P=0.003 < 0.05$, entonces se rechaza la hipótesis nula H_0 (se acepta H_1), concluyendo que el nivel de satisfacción con los requerimientos que presentan los clientes en la empresa es diferente después de la implementación de los procesos operativos.

Como $P=0.000 < 0.05$, entonces se rechaza la hipótesis nula H_0 (se acepta H_1), concluyendo que el nivel de satisfacción con los cumplimientos de plazos en los servicios de la empresa es diferente después de la implementación de los procesos operativos.

Como $P=0.001 < 0.05$, entonces se rechaza la hipótesis nula H_0 (se acepta H_1), concluyendo que el nivel de satisfacción con la atención brindada por los trabajadores de la empresa es diferente después de la implementación de los procesos operativos.

Como $P=0.002 < 0.05$, entonces se rechaza la hipótesis nula H_0 (se acepta H_1), concluyendo que el nivel de satisfacción con los precios asignados a los servicios de la empresa es diferente después de la implementación de los procesos operativos.

Como $P=0.016 < 0.05$, entonces se rechaza la hipótesis nula H_0 (se acepta H_1), concluyendo que el nivel de satisfacción con la vestimenta de los trabajadores para la atención de los servicios de la empresa es diferente después de la implementación de los procesos operativos.

Como $P=0.001 < 0.05$, entonces se rechaza la hipótesis nula H_0 (se acepta H_1), concluyendo que satisfacción con las instalaciones y mobiliaria de la empresa es diferente después de la implementación de los procesos operativos.