



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Evaluación y propuesta de mejoramiento de servicio al cliente en la Cooperativa de Transportes y Turismo Baños de Agua Santa

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Villavicencio Garcés, Adriana Belén

DIRECTOR: Santamaría Freire, Edwin Javier

CENTRO UNIVERSITARIO AMBATO

2016

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

Edwin Javier Santamaría Freire

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: Evaluación y Propuesta de mejoramiento de servicio al cliente en la Cooperativa de Transportes y Turismo Baños de Agua Santa, realizado por Villavicencio Garcés Adriana Belén, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Ambato, Octubre de 2015

f)

Edwin Javier Santamaría Freire

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Villavicencio Garcés Adriana Belén declaro ser autor (a) del presente trabajo de titulación: Evaluación y Propuesta de mejoramiento de atención al cliente en la Cooperativa de Transportes y Turismo Baños de Agua Santa, de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo Santamaría Freire, Edwin Javier director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.)

Villavicencio Garcés Adriana Belén

1803941275

DEDICATORIA

A mi Dios quien ha sido mi fortaleza,
En todo este tiempo de estudio,
Quien no ha permitido que decaiga
A pesar de las adversidades y dificultades
En este largo camino
Gracias mi Dios por tu inmenso amor hacia mí.

A mis padres Héctor Leonardo y Flor Adriana
Quienes han sido mi apoyo constante
Y mis pilares fundamentales en este proceso de estudio
Ellos que siempre han estado prestos
A impulsar mí desarrollo personal y profesional
Para ellos y por ellos es dedicado todo
Mi esfuerzo y mi lucha constante de superación
Los amo inmensamente

A mis hermanos Patricio y Jhosue
Que además de ser mis mejores amigos han sido mis
Mayores consejeros

A mis compañeros y amigos

Adriana Villavicencio

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a los Docentes de la Facultad
De Gestión Empresarial
Por los conocimientos impartidos
Durante mi carrera universitaria

Al Magister Edwin Javier Santamaría Freire
Tutor del proyecto de graduación por su colaboración
Prestada en el desarrollo de esta investigación

Al Señor Presidente de la Cooperativa de Transportes y Turismo
Baños De Agua Santa por permitirme realizar mi proyecto
En esta tan prestigiosa empresa
Y darme la apertura y el libre acceso a la información solicitada

Adriana Villavicencio

ÍNDICE

PORTADA	1
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	2
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
ÍNDICE	6
RESUMEN.....	10
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO I.....	14
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	14
1.1. Antecedentes	15
1.2. Planteamiento del Problema.....	17
1.3. Formulación del Problema	18
1.4. Justificación.....	18
1.5. Limitaciones y Alcance	19
1.5.1. Limitaciones.....	19
1.5.2. Alcance.....	19
1.6. Objetivos	19
1.6.1. Objetivo General.....	19
1.6.2. Objetivos específicos	20
1.7. Hipótesis	20
CAPÍTULO II	21
MARCO TEÓRICO.....	21
2.1. Definición de la Calidad	22
2.1.1. Características de calidad.....	22
2.1.2. Administración de la Calidad	23
2.1.3. Objetivos de la Calidad.....	25
2.2. Definición de servicio	28
2.2.1. Clases de servicio	29
2.2.2. Objetivos del Servicio	31
2.3 El cliente externo	33
2.3.1. Otros tipos de clientes	34

2.4. Propuestas de mejoramiento	35
2.4.1. Pasos para el mejoramiento de propuestas en procesos.....	35
2.5. Significado de la evaluación.....	36
2.5.1. Técnicas de evaluación	37
2.6. Proceso	37
2.6.1. Tipos de procesos	38
2.7. El Transporte.....	41
2.8. Transporte Público	42
2.9. Transporte Interprovincial.....	43
2.10. NORMAS ISO 9001:2008	46
METODOLOGÍA.....	49
3.1. Metodología.....	50
3.1.1 Enfoque de la investigación	50
3.1.2. Tipo de Investigación	50
3.1.3. Diseño de Investigación	50
3.2. Población y Muestra.....	51
3.3. Método de Investigación.....	52
3.3.1. Exploratoria	52
3.3.2. Descriptiva	52
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	53
3.4.1 Observación	53
3.4.2 Entrevista.....	53
3.4.3 Encuesta.....	53
3.5 Procesamiento y análisis.....	53
CAPÍTULO IV.....	55
ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	55
4.1. Análisis de Resultados.....	56
CAPITULO V	63
PROPUESTA.....	63
5.1. INFORMACIÓN GENERAL	64
5.2. INFORMACIÓN LEGAL.....	65
5.2.1 ORGANISMO DE CONTROL Y SANCIONADOR	65
5.2.2 LEY DE SANCIÓN DE INFRACCIONES Y DELITOS DE TRANSITO.....	65
5.2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:.....	65

5.2.4 Misión	66
5.2.5 Visión	66
5.2.6 Objetivos	66
5.2.8. Historia de la Empresa	67
5.2.9 Comisiones Especiales Permanentes.....	68
5.2.10 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL FUNCIONAL.....	70
5.3. Institución Ejecutoria	71
5.4. Beneficiarios	71
5.5. Ubicación Sectorial.....	71
5.6. Tiempo estimado para la ejecución	71
5.7. Equipo técnico de responsable	71
5.8. Costo total de la propuesta	72
5.9. Antecedentes de la Propuesta.....	72
5.10. Justificación.....	73
5.11 ANÁLISIS FODA.....	73
5.12 Análisis de Factibilidad	78
5.12.1 Factibilidad Legal.....	78
5.12.2 Factibilidad Socio Cultural	79
5.12.3 Factibilidad Tecnológica.....	79
5.12.4 Factibilidad Organizacional.....	79
5.13 Diseño de la propuesta.....	79
MANUAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE CALIDAD DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE.....	81
PRESENTACIÓN	81
INTRODUCCIÓN.....	81
Objetivo general.....	82
Objetivos específicos	82
MARCO CONTEXTUAL.....	83
El cliente.....	83
Consultar al personal de contacto	83
Estudiar las quejas y sugerencias de los clientes	83
Contacto directo con clientes.....	84
Buzón de quejas y sugerencias	84
Internet	84

Clasificación de los clientes: la segmentación.....	85
Atención al cliente	86
Los responsables de la atención al cliente.....	87
Imagen	87
Primera impresión	88
Estrategias sobre la imagen	88
Forma de Vestir	89
La actitud	90
Tipología de Clientes	92
Ofrecer Servicio de Calidad	93
El Programa del servicio de calidad	94
El plan de contactos.....	96
El manejo de las quejas	97
Protocolos de atención para oficinistas y personal administrativo	97
MENTEFACTO DE ATENCION AL CLIENTE PARA LOS OFICINISTAS.....	99
Pasos a seguir para la atención al cliente por parte de los oficinistas:.....	100
Protocolos de atención para choferes y controladores de las unidades	101
MENTEFACTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA LOS CHOFERES.....	102
MENTEFACTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA LOS CONTROLADORES.....	103
Pasos a seguir para la atención al cliente por parte de los choferes y controladores: .	104
5.15 Indicadores de gestión y desempeño.....	106
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	107
CONCLUSIONES.....	107
RECOMENDACIONES.....	108
Bibliografía.....	109
Anexos	111

RESUMEN

Este trabajo es realizado con el propósito de brindar el aporte necesario a la Cooperativa de Transportes y Turismo Baños, dando solución a problemas que conllevan una deficiente atención de servicio al cliente, como: inconformidad en usuarios, decreciente rentabilidad en la empresa, por ende, se busca brindar una medida proponiendo un manual de atención y servicio al cliente, para ayudar a los empleados a mejorar el servicio.

Para este desarrollo investigativo se empleó instrumentos como: encuesta y entrevista, se aplicó una muestra de 383, se reflejó afluencia de personas que utilizan el servicio de forma continua, mediante las entrevistas realizadas se identificó un porcentaje de usuarios inconformes con el trato recibido. Además el proceso de atención y servicio al cliente lo manejan empíricamente.

Con el fin de contribuir al proceso de mejoramiento de atención y servicio al cliente se desarrolla como propuesta, un manual de atención al cliente, de manera que los empleados pueden poner en práctica un proceso de atención de calidad.

PALABRAS CLAVES: Servicio al cliente, mejoramiento de proceso, servicio de excelencia, atención al cliente, manual de atención.

ABSTRACT

This work is done for the purpose of providing the necessary input to the Cooperative Transport and Tourism Baths, providing solutions to problems involving poor attention to customer service, as nonconformity in users, decreasing profitability in the company, therefore, it seeks to provide a measure proposing a manual of care and customer service to help employees to improve service.

For this research development tools such as was used: survey and interview a sample of 383 was applied, influx of people using the service continuously, through interviewing a percentage of dissatisfied users with their treatment was identified was reflected. In addition the process of care and customer service handle it empirically.

In order to contribute to the process of improving care and customer service it is developed as a proposal, a manual customer, so that employees can implement a process of quality care.

KEYWORDS: customer service, process improvement, service excellence, customer service manual attention.

INTRODUCCIÓN

El tema propuesto para el desarrollo de este trabajo viene enfocado al mejoramiento de la atención y servicio al cliente en la Cooperativa de Transportes y Turismo Baños, con el fin de mitigar los problemas que causan un servicio deficiente.

Día a día observamos que se incrementa el número de clientes que utilizan los servicios de tan prestigiosa institución, y con ello se incrementa la necesidad de brindar un mejor servicio, no solo en lo que respecta al mejoramiento de la flota vehicular, sino también el servicio que se ofrece a sus usuarios.

El tema que se presenta es “Evaluación y propuesta de mejoramiento del proceso de servicio al cliente de la Cooperativa de transportes y turismo baños, año 2014.”, mismo que se ha propuesto debido a la falta de interés en este tema por parte de todos los clientes internos existentes en la misma.

En el Capítulo I, plantearemos el problema existente en esta empresa, se detallaran temas acerca de la investigación que se va a realizar buscando dar una solución de mejoramiento al proceso de servicio al cliente, partiendo de la idea de que el servicio de excelencia al cliente ayuda a las organizaciones a obtener más consumidores de sus productos o servicios y que esto multiplica sus ingresos, su rentabilidad y su liquidez.

En el Capítulo II, Marco Teórico se verán conceptos de interés que serán de gran ayuda para el desarrollo de esta investigación como son el servicio: Que es una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible; la calidad: el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes.

En el Capítulo III, Metodología, se utilizara, la analítica ya que medio de este análisis podemos estudiar de mejor manera todos los elementos que componen el proceso de servicio al cliente externo y la sintética llegaremos a comprender el problema que existe en cuanto al proceso de calidad de servicio podremos entender los aspectos inmersos en este proceso actual, además utilizaremos como método de investigación la encuesta.

En el Capítulo IV, Análisis y Resultados, se representara de manera gráfica el resultado de las encuestas realizadas a los usuarios del servicio de esta empresa y se analizara y se interpretara los datos.

En el Capítulo V, Propuesta, se incluye información general de la empresa de estudio además se realizara el análisis FODA, se procede a desarrollar un manual de mejoramiento del proceso de calidad de atención y servicio al cliente para la utilización de los empleados de esta institución.

En el Capítulo VI, Conclusiones y Recomendaciones, mismas que estarán relacionadas a los objetivos de la empresa, y se las detallara de manera que se pueda indicar y especificar la importancia de la aplicación de la presente investigación.

Esta investigación es importante para la Cooperativa de Transportes y Turismo Baños, ya que ayudara a evaluar el servicio actual que se brinda al cliente externo y ayudara a mejorar el proceso de servicio al cliente, y por ende incrementar el número de usuarios diarios haciendo que prefieran los servicios que brinda esta empresa, de tal manera que los ingresos económicos se puedan incrementar.

Se pretende dar respuesta al problema planteado, por medio de la elaboración de un manual de atención y servicio al cliente, en donde se identificaran aspectos importantes que se debe aplicar al momento de atender a los usuarios.

Para el desenvolvimiento del proyecto existieron diversas fuentes de información y apoyo que facilitaron el desarrollo del mismo, uno de los inconvenientes que se presentaron en el transcurso de la realización de este proyecto fue el aplicar las encuestas por el número de personas encuestadas y en ocasiones por el negativismo de las mismas.

La metodología que utilizamos para realizar este proyecto Método Analítico y sintético esto implica que descompondremos la problemática del proyecto en partes para facilitar e interpretación y al concluir el análisis independiente formaremos una solo estructura comprensible de la temática de la Cooperativa de Transporte y Turismo Baños.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes

La Cooperativa de Transportes y Turismo Baños es una institución de transporte a nivel nacional, se encuentra domiciliada en el cantón Baños de Agua Santa provincia de Tungurahua, cuenta con un total de 26 Oficinas en varios lugares del país , con 113 unidades, con un total de 80 empleados laborando en las oficinas, con 226 choferes y 113 controladores siendo distribuidos 2 choferes y 1 controlador por unidad de transporte, además atiende aproximadamente alrededor de 100.000 personas por mes, su manera de generar ganancias es la de prestar el servicio de transporte interprovincial en la región Costa, Sierra y Amazonía; la presente investigación nace con el propósito de realizar un estudio en cuanto al comportamiento directo de los empleados hacia los clientes externos, se ha notado que existen empleados que pueden estar prestos a dar un buen servicio y otros que no lo están o simplemente se olvidan de la cordialidad y amabilidad que debe haber hacia sus usuarios, por ende lo que se palpa en esta organización es la falta de una atención de calidad, de excelencia, esto se debe a que no existen estándares de calidad y servicio al cliente bien definidos dentro de esta organización.

Para plantear el tema de investigación se recabo información de varias fuentes de investigación y a su vez se menciona a las conclusiones que llegaron los diferentes autores.

Gavilánez (2014) en su investigación “La cadena de valor y su relación con la satisfacción de servicios, de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxis “Llas américas” N°16 de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua”, llega a las siguientes conclusiones:

- Los clientes han tendido que presenciar retraso en la solución a los inconvenientes presentados, sintiéndose inconformes al no recibir respuesta en el momento indicado.
- El interés y la investigación en torno a la satisfacción del cliente ha aumentado rápidamente, la comprensión de sus causas está lejos de una clarificación y sistematización incuestionables.
- Cerca del cien por ciento de clientes manifiestan que si es necesario y están de acuerdo, que se implante un modelo de gestión de calidad, que aporte al desarrollo de las actividades de la empresa.
- Se ha detectado que la calidad de servicio y atención que brinda la empresa tan solo es bueno, creando insatisfacción al cliente.

De lo mencionado anteriormente, el valor generado incide en la satisfacción de servicios brindados por parte de la empresa, por ello los usuarios están de acuerdo en la implementación de un modelo de gestión de calidad, para de esta manera dar respuestas eficaces y eficientes ante los problemas existentes dentro de esta empresa. Es decir, que la creación de manuales ayuda para que los servicios mejoren en la empresa.

Sánchez (2010) en su proyecto de investigación “Medición y evaluación del servicio al cliente”, concluye que:

- Los productos existen para satisfacer determinada necesidad, por lo tanto el primer paso durante la prestación de servicio es identificar la necesidad que lo origina. La organización debe definir procedimientos, mecanismos, medios y todo lo necesario para decepcionar la necesidad del servicio.
- El proceso de servicio postventa tiene una estrecha relación con el resto de los procesos claves que aseguran la calidad.
- La composición del valor demuestra que en todo momento la empresa debe preocuparse por la satisfacción del cliente con determinado producto
- Una de las manera de agregar valor a un producto es mediante el desarrollo de un buen servicio postventa que incluso, si es deficiente, puede afectar negativamente la opinión del cliente y disimular los niveles de las ventas.

Este trabajo prioriza el servicio mediante la creación de procedimientos para incrementar los servicios, nivel de satisfacción e incremento de las ventas, siendo la referencia para aplicar, consideran que se obtiene información relevante acerca de la medición y evaluación de servicio al cliente con el fin de corregir errores actuales que afectan directamente a la empresa ya que lo importante es que por medio del servicio al cliente la empresa crezca en cuanto a número de usuarios y por ende esto genere incremento de réditos económicos.

Según el Observatorio Laboral Revista Venezolana (2011) expone bajo el tema “El capital humano en la atención al cliente y la calidad en el servicio”, donde manifiesta que:

- El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes.
- Se ubica la mirada a la calidad del servicio al cliente y su relación con la adecuada captación del capítulo humano, enmarcado en la gestión de recursos humanos en relación a estos dos subsistentes.

- Se aborda el análisis sobre el talento humano como factor clave para atraer y retener individuos altamente motivados, preparados académicamente y con experiencia en el mercado para lograr una excelente calidad en el servicio.

Este estudio se centra en la optimización y mejoramiento continuo de la calidad de atención hacia el cliente, donde el capital humano es necesario e indispensable, ya que son los llamados a realizar mejoras continuas en los procesos de atención al cliente externo con el fin de brindar un servicio de excelencia.

De lo investigado previamente, la atención del cliente debe ser analizada con el fin de mejorarla, proponiendo alternativas tales como la elaboración de un manual que sea de gran aporte para el personal, que sea de apoyo y que sea específico en los pasos importantes a seguir, de tal manera que se pueda dar a entender al cliente interno, que los usuarios de un servicio son el activo más importante de una empresa.

1.2. Planteamiento del Problema

En la investigación exploratoria, realizada en la Cooperativa de Transportes y Turismo Baños, se observó que los procesos de servicio al cliente externo no existen procesos estandarizados lo cual ocasiona que los usuarios del servicio presenten quejas constantes por la atención prestada por la Cooperativa.

Los procesos de atención al cliente están influenciados por la baja selección de personal contratado, donde no se toman en cuenta su nivel académico de estudios, influenciado porque en los reglamentos internos de esta institución no existe estatutos que indique el nivel de estudios que los empleados deberían tener para cada área, esto causa que en su mayoría haya normas de buenas prácticas de atención creando en el servicio y la atención que el cliente requiere sea descuidado ocasionando malestar en los usuarios.

La poca aplicación de los procesos de servicio al cliente genera falencias en las actividades que realizan clientes internos, principalmente por la baja instrucción en el proceso, esto dificulta la implementación de nuevas formas de trabajar como la cultura de calidad del servicio que actualmente brinda la empresa, haciendo necesario la conformación de equipos de mejora.

La Agencia Nacional de Transito, como el ente regulador del transporte a nivel nacional, dentro de sus reglamentos fija: el valor de pasajes, características de vehículos, otorga y distribuye frecuencias con sus respectivos horarios de salida, entre otros, esto causa que exista, un nivel alto de competencia entre las operadoras, siendo la única diferencia la calidad del servicio prestado, haciendo necesario que los clientes internos participen activamente en la generación de valor agregado en la atención al cliente, con capacidad de solucionar problemas e inquietudes de manera ágil y oportuna creando experiencias de viaje y eliminando reclamos posteriores a la empresa.

Los procesos de atención al cliente no están estructurados bajo instructivos y manuales de uso que permitan al cliente interno orientar su actividad dentro de la jornada de trabajo, causando que su calidad de servicio prestado sea de menor calidad, esto reflejado a través de quejas y malestar del usuario final del servicio.

1.3. Formulación del Problema

¿Cómo afecta la evaluación de los procesos en el servicio al cliente en la Cooperativa de transportes y turismo Baños de Agua Santa, en el año 2014?

1.4. Justificación

La Investigación se realizará en la Cooperativa de Transportes y Turismo Baños en la ciudad con el mismo nombre, donde se busca dar una solución de mejoramiento al proceso de servicio al cliente externo por parte de quienes son los personajes directos en brindar el servicio (empleados) de esta organización, mismos que se encuentran diariamente en contacto directo con los usuarios del servicio y son quienes deben estar pendientes de las inquietudes de los mismos.

El estudio es importante porque contribuye al proceso de atención y servicio al cliente siendo la base para incrementar los estándares de calidad del servicio y con ello se incrementa la cantidad de clientes que prefieren a la Cooperativa, incrementando las ventas en las diferentes rutas de transporte.

El trabajo es de interés para los miembros de la Cooperativa de Transporte y Turismo Baños y sus usuarios, permitiendo incrementar los usuarios y por ende los ingresos, rentabilidad y liquidez para las unidades.

El proyecto de investigación beneficia directamente a los socios de la Cooperativa de Transportes y Turismo Baños debido que el mejoramiento de proceso de atención al cliente se incrementa y mejora la imagen de la empresa, sus servicios de calidad y a través de ello sus ingresos económicos. Además, beneficia a los usuarios de la Cooperativa con el mejoramiento de la calidad en la atención recibida.

La investigación es sostenible debido a que las políticas de la Cooperativa son flexibles ajustándose a cambios que se realizan en bien de la institución, además, permite cumplir las leyes ecuatorianas en lo referente a atención de calidad hacia el cliente externo.

Este proyecto es viable, pues al ser un área prioritaria de la Cooperativa existiendo recursos para aplicación de mejoras. Además, la investigadora posee los conocimientos adquiridos durante su formación en el programa de Maestría en Gestión Empresarial.

1.5. Limitaciones y Alcance

1.5.1. Limitaciones

Campo: Operativo

Área: Atención al cliente

Aspecto: Derechos del consumidor

Temporalidad: Septiembre 2014 – Agosto 2015

Espacial: País: Ecuador, provincia: Tungurahua, cantón: Baños de Agua Santa, Cooperativa de Transportes y Turismo Baños.

1.5.2. Alcance

Este proyecto está destinado a la Cooperativa de Transportes y Turismo Baños de Agua Santa, ubicada en el cantón Baños provincia de Tungurahua y por ende serán beneficiados los Socios, personal administrativo, oficinistas y conductores de las diferentes unidades.

El presente estudio de investigación, explorara el mercado local e interprovincial a través de los ejecutores del buen trato al cliente de las diferentes unidades de transporte de la institución.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo General

Formular una propuesta de mejoramiento en el proceso de calidad de servicio al cliente en la Cooperativa de Transportes y Turismo Baños

1.6.2. Objetivos específicos

- Evaluar el proceso de servicio y atención al cliente se maneja en la Cooperativa de Transportes y Turismo Baños.
- Diagnosticar las falencias del actual proceso de mejoramiento de calidad en el servicio hacia los clientes externos por parte de la Cooperativa de Transportes y Turismo Baños.
- Diseñar un manual de atención y servicio al cliente que ayude en el mejoramiento del proceso, de la Cooperativa de Transporte y Turismo Baños.
- Proponer indicadores de gestión de desempeño en el proceso de servicio al cliente en la Cooperativa de Transporte y Turismo

1.7. Hipótesis

La estandarización de los procesos permiten el mejoramiento de la calidad de servicio al cliente generará satisfacción a los usuarios externos.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Definición de la Calidad

“La raíz etimológica de la palabra calidad, tiene sus inicios en el término griego *kalos*, que significa “lo bueno, lo apto” Narva (2005) y también en la palabra latina *qualitatem*, que significa “cualidad” o “propiedad”. En este sentido, calidad es una palabra de naturaleza subjetiva, una apreciación que cada individuo define según sus expectativas y experiencias, es un adjetivo que califica alguna acción, materia o individuo.

La calidad constituye el conjunto de cualidades que representan a una persona o cosa, es un juicio de valor subjetivo que describe cualidades intrínsecas de un elemento; aunque suele decirse que es un concepto moderno, el hombre siempre ha tenido un concepto intuitivo de la calidad en razón de la búsqueda y el afán de perfeccionamiento como constantes del hombre a través de la historia. (Narva Carbellido, 2005)

Podemos definir la calidad como “el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes (necesidades que no han sido atendidas por ninguna empresa pero que son demandadas por el público) de los clientes” (Editorial Vértice, 2005)

Se expone que en el entorno actual no hay empresas viables sin atención al cliente y sin calidad del servicio que se debe ofrecer. “Por ello, para poder estar presente en un mercado cada vez más competitivo, las empresas tienen que apostar por la calidad del servicio, considerada por muchos autores la “quinta p” del marketing mix”. (Jacques, 1991, pág. 1)

2.1.1. Características de calidad

El punto de vista de la calidad centrada en el cliente es positivo y no negativo; se orienta hacia la satisfacción del cliente y no sólo a protegerle de algún daño.

Algo que merece ser repetido: sus clientes no compran sus servicios profesionales; compran soluciones a sus problemas. Los clientes compran las expectativas de beneficios que piensan que su organización les ofrecerá. Usted les da calidad cuando satisface esas expectativas, soluciona sus problemas y les aporta beneficios. (Wiley, 1991)

La calidad en un servicio depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El servicio se puede catalogar como el deseo y la convicción de ayudar a otra

persona en la solución de un problema o en la búsqueda de un cumplimiento de una necesidad. El área de servicios es prioritaria pues aunque muchas organizaciones han hecho esfuerzos de mejora, aún falta mucho camino por recorrer. Muchas de las limitaciones encontradas se deben a la intangibilidad de las características de calidad de los productos de un servicio, lo cual hace difícil la medición de la satisfacción del usuario. En este texto se presentan algunas ideas para realizar la tarea de mejora continua, basada en análisis cualitativo y cuantitativo. (Acuna, 2004)

La calidad de un bien o servicio se evalúa en dos dimensiones: según los beneficios que aporta (el comportamiento del producto) y según los problemas que crea (la ausencia de deficiencias).

Ausencia de deficiencias. La medida no se hace en función de la falta de defectos, sino según el grado de los mismos, como el índice de errores o la tasa de unidades defectuosas. Su expresión general es:

$$\text{Calidad} = \frac{\text{Frecuencia de deficiencias}}{\text{Ocasiones de deficiencias}}$$

La frecuencia de deficiencias se presenta en forma de atributos: número de defectos, de errores, de horas invertidas en reprocesados o de costes de calidad. Las ocasiones de deficiencias se presentan en número de unidades de producto u horas trabajadas. Las deficiencias dan como resultado las quejas, las reclamaciones, las devoluciones, etc.

Algunas de ellas repercuten en los clientes externos y constituyen, por lo tanto, “una amenaza para las futuras ventas; otras, por el contrario, sólo afectan a los clientes internos y son, fundamentalmente, una fuente de costes de calidad. En conjunto, las deficiencias son las formas de insatisfacción con el producto” (Bravo, 2006)

2.1.2. Administración de la Calidad

Para poder administrar la calidad en el servicio, se hace necesario establecer soportes técnicos que dejen monitorear en el día a día las rutas de los clientes, es decir aquellos caminos que se recorren para poder adquirir y usufructuar los productos y servicios de la

organización y los procesos generados por las actividades que realiza el cliente, algunas de las cuales no involucran directamente a la organización que provee los productos y servicios que este demanda, y nacen de las gestiones que se producen cuando se desea satisfacer las necesidades, los deseos y expectativas de quien viene tras una ayuda. (Vargas, 2006)

Administrar es una actividad creativa, cuando hace frente a problemas nuevos, lo que es especialmente frecuente en aquellas situaciones en las que el entorno es cambiante, convulso, turbulento. Los nuevos problemas requieren de nuevas soluciones, requieren de administradores imaginativos. No obstante, los productos primeros de la imaginación son como un diamante en bruto, necesitan ser tallados para que puedan mostrar (oda la belleza de sus facetas, consecuencia de su naturaleza, de su estructura. En esta labor de tallado, la razón se ha mostrado especialmente útil y, cuando sabe evitar excesos, deja que aparezcan nuevas bellezas jamás expuestas. (Vargas, 2006, pág. 75)

El término herramienta viene utilizándose en las distintas ramas de la administración para designar aquellos métodos o variables que permitan, bien sea expresar mejor, de modo más ordenado, aquello que la imaginación de uno o de muchos ofrece, bien preparar los datos conocidos de modo que puedan establecerse mejor las relaciones entre ellos, separar lo relevante de lo irrelevante.

Herramienta es, también, aquella variable que el Administrador puede emplear, más o menos a su voluntad, para tratar de conseguir este o aquel objetivo. (Machado, GOOGLE, 1999)

La incorporación de nuevas estrategias competitivas de la mano de la calidad total del servicio impone una serie de las nuevas responsabilidades a los sectores encargados de la administración de los recursos humanos.

“Así como las relaciones humanas son el espejo del servicio al cliente, las personas que cuidan de los clientes externos deben recibir un alto nivel de servicio por parte de los clientes internos de cada empresa” (Granica, 1999)

2.1.3. Objetivos de la Calidad

El problema de enunciar los objetivos de calidad se centra en la determinación de los atributos que debe tener un servicio y en el modo en que los clientes/contribuyentes esperan que los servicios estén compuestos.

Es necesario proceder a su despliegue, y ello consiste en:

- Dividir los objetivos hasta identificarlos con objetivos específicos a realizar.
- Asignación de responsabilidades relativas a la consecución de estos objetivos.
- Provisión de los recursos necesarios.

El proceso de despliegue consiste en la asignación de objetivos a todos los niveles y grupos de la organización. Cada uno de ellos negociará lo que necesite para alcanzarlos, produciéndose una circulación de información en todas las direcciones que acabará cuando se consiga precisar los objetivos o cometidos de cada nivel de cada grupo y los recursos que necesita que se le asignen para lograr su cumplimiento. (Machado, 1999)

Los objetivos de calidad pueden clasificarse en dos grandes grupos: objetivos de mejora y objetivos de control:

Objetivos de mejora

Las razones más usuales para su establecimiento son alcanzar o mantener la primacía de calidad, disminuir los costes, reducir los fallos en los procesos, la existencia de muchas reclamaciones, mejorar la imagen, los problemas internos. Pero también constituyen unos objetivos de mejora los programas de formación, aplicar otros métodos de investigación de las reclamaciones, nuevos tipos de informes de calidad.

Entre los objetivos de mejora destacan establecer gran número de proyectos menores, planes importantes y grandes proyectos de rutina, lanzar nuevos productos y adaptarse a futuras necesidades.

En los proyectos menores de mejora, que implican modificaciones en el proceso rutinario, el empleo del manual de procedimientos como coordinador impersonal puede ser muy útil, pues en él se especifica quien está autorizado para establecer cambios en los procedimientos reiterativos, cómo se implantan estos cambios, a quién se comunican, etc. El

uso del manual de procedimientos en la clase de proyectos puede plantear problemas en dos casos concretos.

Cuando, aun siendo menor, el proyecto no es rutinario -motivo por el cual no existirá constancia de él en el manual, y cuando el proyecto sólo exige utilizar parte del manual; en ambos casos se emplean sistemas opcionales de planificación.

En general, los proyectos de mejora de la calidad se pueden clasificar en tres grandes grupos:

- Proyectos normales previsiblemente rutinarios. Se diseña un proceso que se incorpora al manual de procedimientos.

- Proyectos importantes. El manual de procedimientos es insuficiente. Se establece un proceso de planificación singular, que no se incorporará al manual si se trata de un proyecto coyuntural o de gran magnitud.

- Proyectos menores de cambio. El empleo del manual de procedimientos como coordinador de la planificación resulta excesivo y antieconómico por la escasa envergadura y facilidad de ejecutar.

Según Parrado Diez (2007), manifiesta:

Los objetivos deben ser especificados en resultados, productos o metas cuyo logro sea contable y, a su vez traducidos en tareas asignables a personas o equipos, factibles de realizar en plazos determinados con los recursos disponibles. Muchas veces se cree que es fácil proponer objetivos claros cuando las organizaciones dominan objetivos ambiguos o poco explícitos o conflictivos entre distintos grupos.

Dependiendo del esquema seguido de planificación, posteriormente se determinaran las estrategias, los proyectos y las actividades. Todos ellos deberían justificarse a en relación con el problema a resolver o la situación a mejorar

El plan de mejora suele contener una propuesta con una o varias herramientas

Según Parrado Diez (2007), manifiesta:

Habitualmente existe una diferencia entre el estado presente y el deseado de la organización. Ese estado deseado se intenta alcanzar a través de los objetivos propuestos en el plan de mejora, que implicaran cambios y transformaciones para algunas áreas y estabilización y consolidación para otras. Los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta esencial sobre qué hacer en el corto, mediano y largo plazo para que la organización actúe en consonancia con su misión. Los

objetivos tienen que ser relevantes para la misión, ya sea por su efecto en el interior de la organización, reestructuración, planificación, procesos productivos, de conversión de los recursos en productos, mejora de las actividades; o hacia el exterior: mayor cobertura, calidad u oportunidad del servicio.

Objetivos de control

Su fin es mantener controlada la situación en el nivel habitual por considerarlo satisfactorio, como sucede cuando la mejora que se va a obtener no es rentable, se es competitivo o las señales de alarma son escasas (pocas reclamaciones, no se detectan problemas internos). En ocasiones por no haber acuerdo en los proyectos o ser desfavorable el clima para introducir cambios-, se fijan objetivos de control, a pesar de ser necesario establecer objetivos de mejora.

Los objetivos de control más frecuentes son el cumplimiento de las metas generales de calidad, la dirección metódica de las actividades diarias de control, la revisión de la adecuación del sistema de control y la ejecución del mismo.

El control de la calidad exige también un método de planificación basado en el circuito de retroalimentación, cuyo centro es la variable que se quiere controlar. De forma resumida, este circuito consiste en definir una norma de evaluación de la variable (el estándar), diseñar un sistema de evaluación del valor real (el sensor), establecer un sistema de comparación entre los valores reales y el estándar y unos mecanismos que restablezcan la situación normal. (Varo, 1994)

Es política de la empresa dar productos y servicios de una calidad que satisfaga las necesidades iniciales y subsiguientes de la clientela y sus expectativas en relación con el precio pagado y con la naturaleza de las ofertas de la competencia y, haciendo esto, ser líder en la reputación de calidad del producto.

Es política de la empresa que sus productos cumplan todas las normas establecidas de rendimiento, de fiabilidad y de calidad que les afecten.

Nadie discute tal declaración. Sin embargo, será mirada por la mayor parte de los directivos como demasiado vaga para dar orientaciones de gestión. De aquí el nombre de políticas de. Para ser útiles, las políticas de calidad deben dar guías específicas de acción en

asuntos específicos e importantes. Tales guías ayudan a los de dentro a comprender lo que se espera de ellos y a los de fuera a comprender lo que se espera de los directivos de la empresa. (Vou, 2005)

2.2. Definición de servicio

Un servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que por regla general, aunque no necesariamente, se generan en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicios y/o los recursos o bienes físicos y/o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente. (Gronroos, 1990)

Del término de servicio, destacamos la versión económica, el servicio como prestación humana que satisface alguna necesidad del hombre y que no consiste en la producción de bienes materiales; porque tiene aspectos de notable interés para nuestro trabajo. Parece que en la interpretación económica que presenta la Real Academia Española, el servicio sólo puede ser producido (prestación humana) por los hombres; las máquinas no prestan servicio. El Diccionario de la Real Academia no contempla los nuevos servicios mecanizados, producidos por las nuevas tecnologías, para satisfacer necesidades del hombre, y nunca para producir bienes materiales (productos tangibles). (Couso R. P., 2005)

Todos los productos; término que se empleará para describir la producción esencial de cualquier tipo de industria, entregan un paquete de beneficios a los clientes que los compran y utilizan. Tal vez la distinción clave entre productos y servicios radica en el hecho de que los clientes por lo común derivan un valor de los servicios, sin obtener la propiedad permanente de ningún elemento tangible. En muchos casos, los vendedores de servicios ofrecen a los clientes la oportunidad de rentar la utilización de un objeto físico, como un automóvil o la habitación de un hotel, o contratar durante un periodo breve la mano de obra y los conocimientos de personas cuyas habilidades varían desde cirugía del cerebro hasta registro adecuado de clientes en un hotel. Aun cuando los compradores se interesan primordialmente en el resultado final, la forma en la cual los tratan durante el proceso de la entrega del servicio también puede tener un impacto importante en su satisfacción. (Muñoz Serra, 2010)

Independientemente de que nuestra empresa sea pública, privada, multinacional, gran empresa, mediana o pequeña, con actividades industriales o de servicios, y sea cual sea la

tarea que desarrollamos en ella, todos los miembros de la empresa estamos implicados en el servicio al cliente.

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

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

Una definición amplia que podemos dar de servicio al cliente podría ser la siguiente: "Todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes constituyen el servicio al cliente". (Couso R. P., 2005)

2.2.1. Clases de servicio

"El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico – como consecuencia del precio, la imagen, la reputación del mismo." (Editorial Vértice, 2008)

Dentro de este concepto pueden distinguirse tres grupos de servicios:

— Aquellos que se venden con independencia de cualquier tipo de productos (la enseñanza, los servicios médicos, etc.).

— Aquellos cuyo disfrute va unido a la existencia de un producto tangible (servicios de transporte, teléfono, etc.).

— Aquellos que se ofrecen anexos a la compra de un determinado producto tangible (la instalación de un frigorífico, de una moqueta, etc.) (Maqueda & Llaguno, 1995)

La mayor parte de los servicios son multidimensionales y algunos son bastante complejos, ya que se componen de numerosos y diferentes elementos. En ciertos casos, los clientes de lo que se define como una organización de servicio obtiene y consume elementos físicos, como una comida, partes de repuesto instaladas en un automóvil, o artículos médicos utilizados durante una estancia en el hospital. En la práctica, muy pocos servicios carecen de elementos tangibles y muy pocos artículos no incluyen un componente de servicio. Como lo propone Shostack, los productos y

los servicios se pueden clasificar a lo largo de un espectro, desde tangibles dominantes hasta intangibles dominantes. Sasser y otros sugieren como alternativa una escala, basada en la proporción del precio de venta explicado por los elementos de servicio, de modo que se refleje el valor añadido por el servicio. (Muñoz Serra, 2010)

Según Nuñez Serra (2010) manifiesta:

Los teóricos de la mercadotecnia han ideado un buen número de esquemas para clasificar los servicios en diferentes categorías. Uno de los más famosos y perdurables es la clasificación de Copeland, que divide los bienes en categoría: de conveniencia, compra y especialidad, conforme a la frecuencia con que los adquieren los consumidores y al esfuerzo con el que se preparan para ponerlos en alternativas comparables y localizar el producto apropiado para ajustarse a sus necesidades. Este esquema no sólo ha ayudado a los gerentes a obtener una mejor comprensión de las expectativas y la conducta del consumidor, sino que también ha proporcionado enfoque hacia la administración de los sistemas de distribución de menudeo. Esta misma clasificación también se puede aplicar a las instituciones de servicio de menudeo, desde proveedores de servicios financieros hasta restaurantes.

Otra clasificación importante ha sido entre bienes duraderos y no duraderos. La durabilidad está estrechamente asociada con la frecuencia de la compra, que tiene importantes aplicaciones para el desarrollo de una estrategia tanto de distribución como de comunicaciones. Aun cuando los servicios son intangibles, la durabilidad de los beneficios es pertinente para la frecuencia de nuevas compras. Otra clasificación más es la de bienes del consumidor versus bienes industriales. Esta clasificación se relaciona no sólo con el tipo de bienes adquiridos (aun cuando hay cierta superposición), sino también con la evaluación de alternativas competitivas, procedimientos de compra y conducta real en su utilización. Una vez más, esta clasificación se puede transferir a los servicios.

Según Kotler & Philip, (2002) manifiesta:

Servicio principal con bienes y servicios secundarios anexos: La oferta consiste en un servicio principal

Servicio puro: La oferta consiste primordialmente en un servicio

Bien tangible puro: La oferta es un bien tangible

Bien tangible con servicios anexos: La oferta consiste en un bien tangible acompañado de servicios

Híbrido: La oferta consiste en bienes y servicios por partes iguales

Los servicios tienen cuatro características principales que afectan considerablemente el diseño de los programas de marketing que son:

Intangibilidad

Inseparabilidad

Variabilidad
Imperdurabilidad

Según Díaz de Santos, (1998)

Antes de aplicar un servicio hay que responder las siguientes preguntas

- ¿Que se propone hacer la empresa en un segmento concreto de clientes?
- ¿Cómo debería lograrse?
- ¿Con que tipo de recursos?
- ¿Cuáles son los elementos importantes del servicio que vamos a prestar, definidos en términos de resultados obtenidos por los clientes?
- ¿Cómo esperamos que esos elementos sean percibidos por el segmento de mercado objetivo?
- ¿Qué esfuerzos implica lo anterior en términos del modo como el servicio será diseñado, prestado y comercializado?

2.2.2. Objetivos del Servicio

El valor que conceden los clientes al servicio es, indiscutiblemente, uno de los aspectos más difíciles de determinar dentro de la Cooperativa de Transporte y Turismo Baños.

El objetivo prioritario que debe guiar al proveedor está íntimamente relacionado con los intereses del cliente, darle un buen servicio en cada uno de los procesos de la Cooperativa de Transporte y Turismo Baños.

Es evidente que los aumentos en el nivel de servicio se traducen en una mayor clientela y en más volumen de ventas de boletos, pero se debe analizar si los beneficios van a aumentar lo suficiente para justificar la inversión.

Generalmente, el mejor servicio al cliente requiere adoptar medidas tales como alto nivel de stock o un considerable número de almacenes que acerquen nuestra oferta de productos a los mercados, o incluso sistemas de transporte de superior calidad, lo cual eleva considerablemente el coste de la distribución. (Gutierrez, 2007, pág. 20)

Las declaraciones de objetivos de servicio se presentan en toda clase de formas y tamaños, y se hallan envueltas en todo tipo de palabras. Algunas son breves y otras no. Lo que tienen en común es que todas parecen importantes.

Los objetivos que se refieren a la empresa

- Ser tecnológicamente innovadora.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento personal
- Ser competitivos
- Tener más réditos o ganancias por medio de la oferta de un buen servicio
- Clientes fidelizados (Mager, 2000, pág. 4)

“Es importante ofrecer al público un servicio que siempre resulte aceptable sin dejar de obtener unos beneficios satisfactorios a largo plazo sobre las inversiones de los accionistas.

El objetivo principal de cualquier organización es el de continuar existiendo.” (Chester & Barnard, 2000)

Esta continuación se vería en peligro si no existieran incentivos para que el público colabore (satisfacción de una necesidad de bienes o servicios) o para que los inversionistas cooperen (beneficios de carácter económico). Tanto calidad como productividad son medidas que pueden demostrar la aptitud de la organización para proporcionar tales incentivos.

Que deban existir o no departamentos independientes responsables de la calidad y la productividad habrá que determinarlo en función del objetivo primario.

Según Bertrand L. Hansen (1990) manifiesta:

Se contribuirá de esta forma a ofrecer un servicio aceptable y ayudará, al mismo tiempo, a obtener mayores beneficios sobre las inversiones que se realicen para obtener la calidad necesaria. Antes de que se difundiera la idea de que todo departamento de la empresa es responsable de su calidad y productividad, la norma solía ser utilizar departamentos independientes para tal fin. En tiempos más recientes se ha venido observando una tendencia a considerar esta función como algo integrado dentro de cada uno de los distintos departamentos de la empresa. La aplicación de técnicas especializadas, como los círculos de control de calidad ha facilitado esta transición. Habrá que prestar atención a unos cuantos principios de organización antes

de entrar en detalles sobre técnicas específicas para alcanzar los objetivos paralelos de aumento de productividad y mejora de calidad. (pág. 386)

2.3 El cliente externo

El término "clientes externos" se utiliza aquí para designar a las personas u organizaciones que no forman parte de nuestra empresa, pero sobre quienes repercuten nuestras actividades.

“Algunas organizaciones cuidan mucho la identificación de los clientes externos y la previsión de sus necesidades”. (Juran, 1992)

Es importante reconocer que cada persona es un cliente, y que cada persona tiene un cliente. Un cliente externo es alguien de fuera de la organización con quien hacemos negocios. Un buen ejemplo de alguien que atiende clientes externos es el empleado que toma los pedidos en un restaurante de comida rápida. Un cliente interno, en cambio, es una persona dentro de la organización que puede o no atender clientes externos. Por ejemplo, las personas que trabajan en el área de recursos humanos tienen principalmente clientes internos. Las que trabajan en el área contable tienen clientes internos y externos: envían cuentas y facturas a los clientes externos y elaboran informes para los clientes internos. Lo importante es entender que cada persona tiene un cliente. (Ken Blanchar, 2009, pág. 105)

Cientes externos: son los que existen en el exterior de la organización. Los que vienen directamente a la cabeza son los tipos de clientes de "finalidad-uso*", los que utilizan y consumen el producto que les está ofreciendo para intereses y producción propios.

Aunque también puede encontrar clientes externos en el canal de distribución existente entre su organización y los clientes de "finalidad-uso". En este tipo de clientes intermediarios se incluyen distribuidores, representantes de los fabricantes, etc. La satisfacción de este otro tipo de clientes externos puede ser igual de importante para su éxito a largo plazo que la satisfacción de los clientes "finalidad-uso". (Vavra, 2000, pág. 56)

El conocimiento profundo de los clientes externos en la mayoría de las empresas se produce errores en la apreciación de la percepción del cliente, se ignoran sus auténticas necesidades, e incluso se olvidan totalmente algunas categorías de clientes. Comprender el funcionamiento interno de los clientes y su orientación estratégica, es una buena vía para profundizar en el conocimiento de sus necesidades y expectativas, identificando de qué modo

nuestro producto o servicio contribuye al logro de la estrategia del cliente y cómo podríamos mejorar nuestra actuación al respecto. (Mejía, 2002, pág. 98)

2.3.1. Otros tipos de clientes

El cliente representa el papel más importante en el tema de la calidad, pues es quien demanda de la empresa los bienes y servicios que necesita y luego es quien valora los resultados. Se trata de la persona que recibe los productos o servicios en el intento que hace la empresa de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende su permanencia en el mercado. (Torres, Google books, 2007)

- Clientes Habituales
- Clientes de interés especial (que pueden corresponder a segmentos de sus clientes que representan necesidades específicas)
- Clientes que tienen voz/opinión (quizá aquellos que son parte activa de grupos de usuarios). (Vavra, 2000)

Existen otras clasificaciones de clientes que podemos destacar. De esta forma también es posible entender la existencia de cliente final, cliente intermedio, público objetivo y cliente potencial atendiendo al uso que hacen del producto.

- El cliente final es aquella persona que utilizará el producto o servicio adquirido a la empresa y se espera que se sienta complacida y satisfecha. También se denomina usuario final o beneficiario. Se corresponde con el cliente externo.
- El cliente intermedio es el distribuidor que hace posible que los productos o servicios que provee la empresa estén disponibles para el usuario final o beneficiario.
- El público objetivo es aquel que no se interesa de forma particular en el servicio o el producto que la empresa ofrece, pero al cual la empresa dirige su publicidad para captarle.
- Finalmente, el cliente potencial es aquel que muestra interés por los productos o servicios de la empresa, pero aún no se ha decidido a comprar o utilizar los servicios. (Torres, 2007)

2.4. Propuestas de mejoramiento

Las propuestas de mejoramiento son un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, porque las fallas de calidad cuestan dinero. El mejoramiento continuo implica la inversión en nuevas maquinarias y equipos, la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización, la cuál debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los servicios que ofrece la Institución, así es necesario establecer claramente los estándares de calidad y poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la optimización permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales.

“La calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua” (Perugachi, 1998, pág. 85)

El proceso de mejoramiento continuo, basado en la propuesta de Edward Deming, es una manera de gerenciar una organización, orientada a asegurar la satisfacción de los clientes externos e interno, mediante la participación activa y el continuo desarrollo de todo el personal, bajo el liderazgo de la alta dirección, para el mejoramiento permanente del ambiente de trabajo y de los productos (bienes y servicios) y procesos operativos. (Universidad del Rosario, 2005)

2.4.1. Pasos para el mejoramiento de propuestas en procesos

- Identificación del proceso
- Definición del Proceso

- Sistema de Medición del proceso y puntos de control
- Recolectar los Datos que genera el proceso
- Análisis del Proceso
- Mejoramiento (Puerta, 2005, págs. 60-70)

2.5. Significado de la evaluación

La evaluación como una actividad humana no es nueva, es tan vieja como la historia misma. Lo que es nuevo, probablemente, es el intento de convertirla en una actividad más consciente, sistemática y científica.

Muchos definen evaluación como el proceso mediante el cual se determina el valor o el "éxito" de alguna cosa. En el trabajo de información específicamente se puede concebir la evaluación como el medio que se utiliza para determinar el éxito que se ha alcanzado en la labor de información.

En resumen, "la evaluación puede considerarse como el proceso mediante el cual determinamos si cierta cantidad de esfuerzo, dinero y tiempo, está produciendo el impacto deseado, en el mayor número de personas, a quienes se dirige nuestra labor de información" (Rio, 1960, pág. 2)

Evaluación es el proceso de obtención de información y de su utilización para emitir juicios. De acuerdo con esta definición, la evaluación implica la obtención de información y la emisión de juicios. Muchos expertos han definido la evaluación de esta manera. Otros, sin embargo, van un paso más allá, al momento de tomar decisiones. Aunque se puede argüir con fuerza que la evaluación está completa cuando se ha formulado un juicio, es fácil ver la razón lógica de añadir este último paso. Una vez que se ha emitido un juicio, se utiliza normalmente para influir sobre el resultado de algunas decisiones. (Tenbrik, 2006, pág. 18)

Podremos además indicar que la evaluación integral la podemos enmarcar de la siguiente manera: es una herramienta que permite evaluar de una manera integral, las áreas y los procesos de las empresas, con un criterio sistemático y científico y un enfoque constructivo, que permite ser un instrumento de vigilancia y de promoción y apoyo, para coadyuvar a elevar los niveles de efectividad y productividad de las empresas.

Los beneficios se pueden identificar en forma específica en aquellas áreas del organismo que presentan niveles críticos y que afectan directamente la consecución de los objetivos generales de la empresa. (Fleitman , 2010, pág. 1)

2.5.1. Técnicas de evaluación

Las técnicas de evaluación son el procedimiento que se utiliza para poder obtener datos o información de algún tema de interés.

Entre ellas destacamos las siguientes:

- Análisis de información documental.
- Entrevistas con directivos y responsables de áreas y procesos específicos.
- Observación directa de áreas de trabajo.
- Aplicación y análisis de cuestionarios.
- Aplicación del enfoque sistemático.
- Análisis organizacional.
- Análisis de estadísticas.
- Diagrama de Pareto o causa y efecto.
- Analogías
- Técnicas cuantitativas de análisis administrativo.
- Análisis de series de tiempo, correlación, números índices y simulación.
- Diagramas de programación, y de distribución de espacio.
- Matrices de especificaciones.
- Fórmulas para la evaluación cuantitativa de la información.
- Árbol de decisiones y redes para el análisis lógico de problemas.
- Tablas de decisiones, modelos, muestreo y ruta crítica.
- Programación lineal.
- Teoría de colas o líneas de espera, de las decisiones y de juegos.
- Gráficas de control. (Fleitman , 2010, pág. 4)

2.6. Proceso

González (1995) define a un proceso como “el conjunto de actividades que, con un input recibido, es capaz de crear un producto de valor para el cliente”

“Dichas actividades están relacionadas unas con otras e integradas de manera coherente y terminan con la entrega del producto o servicio al cliente. Necesitan expresamente la entrega de un producto o servicio” (Gonzalez, 1995)

Una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen para los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implantar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del rendimiento (costes, Calidad, servicio, productividad, rapidez) modificando al mismo tiempo el propósito del trabajo y los fundamentos del negocio, de manera que permita establecer si es preciso unas nuevas estrategias corporativas. (Gonzalez, 1995)

“Proceso se define como secuencia de pasos, tareas o actividades que conducen a un cierto producto, el cual es el objetivo de dicho proceso, sin embargo la definición de proceso desde la calidad es: Secuencia de actividades cuyo producto crea un valor para el usuario o cliente.” (Gonzales de las Cuevas, 2006)

Como se puede ver, la diferencia entre ambas definiciones está en el foco u objetivo del proceso. En el primero es el producto, mientras que en la visión de la calidad es el cliente. (Gonzales de las Cuevas, 2006)

Una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen para los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e impulsar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del rendimiento (calidad, servicio, productividad, rapidez) modificando al mismo tiempo el propósito del trabajo y los fundamentos del negocio, de manera que permita establecer si es preciso unas nuevas estrategias corporativas. (Alarcon Gonzalez, 1998)

2.6.1. Tipos de procesos

Las cinco principales decisiones de procesos corresponden a amplias cuestiones estratégicas. La siguiente cuestión, en la administración de procesos, consiste en determinar cómo debe realizarse exactamente un proceso. Existen dos enfoques diferentes, pero complementarios, para diseñar procesos: la reingeniería de procesos y el mejoramiento de procesos.

Reingeniería de procesos

En primer lugar la reingeniería de procesos busca avances decisivos en medidas importantes del rendimiento, más bien que mejoras incrementales. En segundo lugar, la Reingeniería de procesos busca metas multifacéticas de mejoramiento, incluyendo calidad, costo, flexibilidad, rapidez, precisión y satisfacción de los clientes, todo simultáneamente. Para lograr estos resultados la Reingeniería de Procesos adopta una perspectiva de proceso sobre los negocios, mientras que otros programas conservan una perspectiva funcional u organizacional. (Manganelli, 2004)

Según Lee J. Krajewski (2000) manifiesta:

La, reingeniería es la revisión fundamental y el cambio radical del diseño de procesos, para mejorar drásticamente el rendimiento en términos de costo, calidad, servicio y rapidez. La reingeniería de procesos es una especie de reinvención, más que un mejoramiento gradual. Se trata de una medicina fuerte que no siempre resulta necesaria o exitosa. Los cambios masivos casi siempre van acompañados de dolor, en forma de despidos y grandes egresos de efectivo para inversiones en tecnología de la información. Sin embargo, la reconversión de procesos mediante la reingeniería puede producir grandes réditos.

Según Alarcon (1998) manifiesta:

El hecho de colocar el punto de mira de la organización hacia el cliente, produce cambios en los procesos. Más precisamente los diseñara nuevamente comenzando de cero. Para ello es de real importancia la aplicación de la tecnología a efectos de introducir no solo elementos para la automatización de las tareas desarrolladas en el proceso sino, y esto es lo importante, aplicarla a todo el mismo.

De esta manera, vemos que la aplicación correcta de la Tecnología sobre el Proceso produce determinados efectos:

- Aumento de la velocidad en la elaboración de tareas
- Archivo y recuperación de la información en forma organizada y rápida
- Movimiento de datos e información en un proceso de un punto a otro, de manera instantánea
- Control de las tareas del proceso y mejoramiento de la calidad
- Control de la actividad que se lleva a cabo
- Apoyo en la toma de decisiones
- Apoyo en las tareas de servicio
- Apoyo en las funciones de trabajo del proceso

Mejoramiento y Tipos de procesos

Según Lee J. Krajewski (2000) manifiesta:

El mejoramiento de procesos es el estudio sistemático de las actividades y los flujos de cada proceso a fin de mejorarlo. Su propósito es "aprender los números", entender los procesos y desentrañar los detalles. Una vez que se ha comprendido realmente un proceso, es posible mejorarlo. La implacable presión por brindar una mejor calidad a menor precio significa que las compañías tienen que revisar continuamente todos los aspectos de sus operaciones.

El analista o el equipo resaltan entonces las tareas que se desean simplificar o indica los puntos donde la productividad podría mejorar en alguna otra forma. Los mejoramientos pueden referirse a la calidad, el tiempo de procesamiento, los costos, los errores, la seguridad o la puntualidad en la entrega. Estas técnicas suelen emplearse para diseñar nuevos procesos y crear diseños diferentes para procesos ya existentes, y sería conveniente usarlas periódicamente para estudiar todas las operaciones. Sin embargo, los mayores réditos parecen provenir de su aplicación a operaciones que tienen una o varias de las siguientes características.

- El proceso es lento en responder a los deseos del cliente.
- El proceso origina demasiados problemas o errores en relación con la calidad.
- El proceso es costoso.
- El proceso es un cuello de botella y el trabajo se acumula en espera de llegar al final.
- El proceso conlleva trabajo desagradable, contaminación o poco valor agregado.

Según (González de las Cuevas, 2006) manifiesta:

- Producción, cuando el resultado es un bien material, tangible.
- Servicios, cuando ese resultado es un bien intangible, como la salud, el transporte, servicios profesionales variados
- Administrativos, cuyo fin es un acto administrativo como compra, un cobro, un pago, o que conduce a producir o modificar información

Existen diferentes niveles y tipos de procesos; obviamente estos varían con el tamaño de la Organización

Alta Directiva

- Proceso de “Elaboración, comunicación, implantación, seguimiento y revisión de estrategia”
- Proceso de “Determinación, difusión, seguimiento y revisión de objetivos”
- Proceso de “Revisión del Sistema de Gestión por la Dirección”
- Proceso global de “Entrega de productos o servicios” o “Proceso del Negocio”
- Proceso de “Comunicación Interna”

Dirección Intermedia

- Ejecución de los procesos en cascada (Objetivos y Comunicación)
- Proceso “Gestión y comunicación con el cliente”
- Proceso de “Producción – Realización del producto o servicio”
- Proceso de “Gestión Económica”
- Proceso de “Gestión e Integración de Personal”

Mando Intermedio

- Proceso de contacto con los clientes
- Proceso de Cobros
- Proceso de Mantenimiento
- Proceso de Facturación (Pérez Fernández de Velasco, 2010)

2.7. El Transporte

El sistema de transporte público de viajeros es un conjunto de elementos que interactúan para cumplir una finalidad claramente especificada, como es la de trasladar personas entre lugares geográficos distintos, que constituyen puntos de origen y destino, mediante la utilización de un material móvil que no es propiedad de los sujetos transportados.

Los diferentes elementos que configuran este sistema son: un conjunto de infraestructura como carreteras, autovías, vías férreas, gasolineras etc, que se utilizan de forma compartida con otros sistemas de transporte por carretera – de forma privativa, en el caso de transporte ferroviario y un conjunto de equipamientos que utiliza de forma exclusiva, como son las estaciones de ferrocarril y de autobuses. (Castilla La Mancha, 2000)

El transporte se define como aquel que se utiliza sucesivamente de manera complementaria, varios modos de transporte: por carretera, por ferrocarril, marítimo y aéreo.

La función del transporte no debe entenderse como exclusivamente el desplazamiento de un lugar a otro, sino que tendrá que ofrecer actividades complementarias como el almacenamiento de equipajes entre otros. (Cendrero Agenjo & Truyols Mateu, 2008)

Todo transportista elige entre distintas formas de combinar los recursos de los que dispone con el fin de suministrar a sus usuarios ciertos niveles de servicio y/o infraestructura. (De Rus Mendoza, Campo, & Nombela, 2003)

El conductor de transporte público, debe tener presente que la razón de ser y la clave del éxito en su trabajo la constituye la relación con el cliente, de ahí la importancia de asumir posiciones de cortesía, honestidad y trato justo, puesto que con estos tipos de comportamiento se benefician no solo la empresa sino el dueño de la unidad de transporte. Los clientes o usuarios aprecian a aquellos que demuestran intereses y que van más allá de lo rutinario para brindar el servicio, lo que hace que este sea positivo y redunde en bienestar para el cliente. (EUNED, 2000)

2.8. Transporte Público

Según EUNED (2000), manifiesta que:

En los estudios técnicos relacionados con el tránsito, debemos considerar el transporte público, que también se denomina transporte de masas. Se refiere a los vehículos de servicio público que transportan pasajeros.

Buena parte de la población en cualquier país debe hacer uso del transporte de servicio público. Aun en el país donde existe la mayor cantidad de automóviles, el país que tiene mayor nivel de vida y la mayor proporción de vehículos por habitante, el volumen de pasajeros transportados en estos servicios públicos constituye un factor de primera magnitud. De ahí la importancia que tiene una correcta operación y un control adecuado, por parte de las autoridades.

En muchos países llegan a millones los pasajeros que son transportados diariamente. Este transporte representa en si una industria básica para el desarrollo del país. La proporción de la población que se dedica a la actividad de transporte es bastante importante y la población que depende de ellos para su trabajo, a los centros educativos, a los centros de recreación, en fin para su actividad económica y social, es

mucho mayor. No es necesario ampliar mucho para hacer notar la importancia que tiene el sistema de transporte público.

En el servicio de transporte público los principales sistemas son:

- Tren urbano(desde tranvía hasta metro)
- Trolebús
- Autobús

El transporte público de viajeros puede identificarse, en principio, a partir de la especificación de su finalidad fundamental, esta no es otra que la de permitir la satisfacción de determinadas necesidades que están en el origen de los desplazamientos, como es el acceso de la población a los bienes y servicios, en el sentido amplio de la expresión, respondiendo, por tanto a la demanda general. (Fernandez Santamaría, 2000)

2.9. Transporte Interprovincial

Artículo 4.- Del Servicio Interprovincial,-

El servicio de transporte terrestre de pasajeros interprovincial está destinado al traslado colectivo de personas entre provincia y dentro del territorio nacional, en rutas definidas por un origen, un destino y puntos intermedios, sujetos a una tarifa fijada por la Agencia Nacional de Transito, bajo las condiciones dispuestas en la Ley Orgánica de Transporte terrestre, Transito y Seguridad Vial, su Reglamento aplicativo y demás disposiciones emanadas en materia de transporte terrestre.

Artículo 3 Definiciones.-

Área de cobertura de servicio o zonas de servicio: Área de influencia en la que sirve la Operadora con las rutas autorizadas para brindar el servicio de transporte publico interprovincial.

Boleto de Viaje – Ticket.- Comprobante del pago que entrega la operadora por la prestación del servicio de transporte terrestre público y que reúne los requisitos establecidos en el reglamento de Comprobantes de Venta, retención y documentos complementarios. Dicho documento deberá indicar claramente el origen (punto de inicio del viaje), el destino (punto final del viaje), hora y fecha de salida, ruta a tomar, numero de asiento; debiendo corresponder el valor de la tarifa al tramo indicado.

Calidad del servicio: Conjunto de indicadores que permiten una evaluación de las condiciones del servicio otorgado a los usuarios del transporte por parte de las operadoras.

Certificado de revisión técnica vehicular: Documento mediante el cual se acredita que el vehículo se encuentra mecánicamente apto para la prestación del servicio de transporte terrestre de pasajeros interprovincial.

Conductor profesional: Persona natural, legalmente autorizada por la agencia Nacional de Transito, para conducir vehículos de servicio público de transporte terrestre de pasajeros, con licencia vigente, de la categoría que corresponda, quien por su trabajo debe percibir su respectiva remuneración económica.

Derecho de Vía: Preferencia que tiene un vehículo respecto de otros vehículos y peatones, así como la de estos sobre los vehículos.

Dimensionamiento de la flota Vehicular: Proceso de cálculo de la cantidad de unidades necesarias para el funcionamiento adecuado de una operadora de transporte, teniendo en cuenta la distancia a recorrer, itinerarios, frecuencias, puntos de origen y mantener un equilibrio adecuado entre la oferta y la demanda del servicio.

Estacionamiento: Espacio definido y autorizado mediante señales de tránsito, para la inmovilización voluntaria de un vehículo sobre el costado de una vía pública o privada con o sin el conductor, por un periodo mayor que el necesario para dejar o recibir pasajeros.

Estacionamiento de Transferencia: Terminal o paradero, donde los usuarios podrán intercambiarse entre modos y líneas de servicio

Flota vehicular habilitada para operar (flota de servicio): Número total de vehículos legalmente asociados a cada operadora y autorizados para prestar el servicio de transporte de pasajeros.

Frecuencia: Número de salidas autorizadas que debe cumplir la operadora en cada una de las líneas de servicio. Variara acorde al equilibrio entre oferta y demanda (diferente a lo largo del día, la semana, de meses) autorizada por la Agencia Nacional de Transito, velando porque se mantenga el nivel mínimo de calidad de servicio definido dentro del contrato de operación.

Horario de Salida: Hora determinada, en la cual la unidad de la operadora debe salir del terminal o parada respectiva para cumplir con la frecuencia asignada

Habilitación vehicular: Procedimiento mediante el cual la autoridad competente verifica que el vehículo ofertado por el transportista cumple con las características técnicas vehiculares y administrativas que correspondan, así como con los requerimientos de antigüedad, titularidad, póliza de seguro y revisión técnica. Se acredita a través del contrato de operación.

Intervalo: Tiempo (generalmente expresado en minutos) de diferencia que existe entre el paso de dos unidades de transporte terrestre de pasajeros (vehículos), que pasan por un punto definido en una línea de servicio y en la misma dirección.

Itinerario: Detalle de los puntos (lugares), autorizados mediante el contrato de operación para que las unidades inicien y terminen el recorrido de la ruta autorizada; y/o embarque/desembarque de usuarios. En el itinerario se especificara con detalle cada uno de los puntos autorizados para tomar y dejar pasajeros, incluyendo el horario respectivo.

Línea de servicio ruta: Designación del origen, puntos intermedios y destino de un itinerario sobre la que se desplazan las unidades de la Operadora, y cuenta con un punto de partida y de llegada, para brindar el servicio de transporte terrestre de pasajeros.

Longitud de línea de servicio: expresada en kilómetros, es la distancia en un sentido entre el punto de salida y el punto de llegada que deben cubrir las unidades de una operadora.

Longitud de la red de transporte: Es la longitud total de todos los segmentos servidos por una o más líneas.

Operadora de Transporte: Persona jurídica que habiendo cumplido con todos los requisitos exigidos por la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, y Transito y seguridad Vial, su reglamento y demás resoluciones emitidas por la Agencia Nacional de Transito, ha obtenido legalmente el título habilitante para prestar el servicio público de pasajeros de transporte terrestre, con sujeción a las rutas y frecuencias autorizadas, terminales, horarios de servicio, flota vehicular y demás parámetros que consten en el contrato de operación.

Pasajeros: Persona que utiliza un medio de transporte publico terrestre para movilizarse de un lugar a otro, para cuyo efecto deberá pagar el valor establecido como tarifa o valor del boleto de viaje o ticket.

Red de Transporte: Conjunto de líneas de servicio de transporte público dentro de un área de cobertura o zona de servicio, coordinadas entre sí para lograr eficiencia en la operación y la provisión de servicios integrados para la conveniencia de los pasajeros; podrán estar conectadas físicamente o mediante un sistema tarifario.

Red vial Estatal: Conjunto total de carreteras existentes en el Territorio Nacional por donde circulan las unidades que prestan el servicio de transporte terrestre de pasajeros.

Ruta: Recorrido legalmente autorizado por la Agencia Nacional de Tránsito a la operadora de transporte público, considerando entre origen y destino fuera de la provincia.

Sistema Tarifario: Sistema mediante el cual se gestiona los ingresos del servicio de transporte generados por el pago de la tarifa. Deberá corresponder a un modelo de caja común, además de considerar los siguientes aspectos, mecanismo de pago, estructura tarifaria, integración tarifaria, valor de la tarifa, red de distribución, y venta de mecanismos de pago. Deberá estar soportado en equipos de tecnología adecuada al requerimiento del sistema de transporte.

Tarifa: Contraprestación económica que paga el pasajero a la operadora de transporte terrestre por el servicio recibido, y cuyo comprobante es el boleto de viaje o ticket.

Terminal Terrestre: Servicio conexo o infraestructura complementaria del servicio de transporte terrestre que cuenta con instalaciones y equipamiento para el embarque y desembarque de personas, de conformidad con lo dispuesto en la Ley Orgánica de Transporte terrestre, su reglamento aplicativo y su Reglamento específico, además de contar con facilidades para la atención a los usuarios y pasajeros. Las terminales terrestres contarán con la debida autorización de la Agencia Nacional de Tránsito.

2.10. NORMAS ISO 9001:2008

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente.

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.

De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA). PHVA puede describirse brevemente como:

- Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- Hacer: implementar los procesos.
- Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

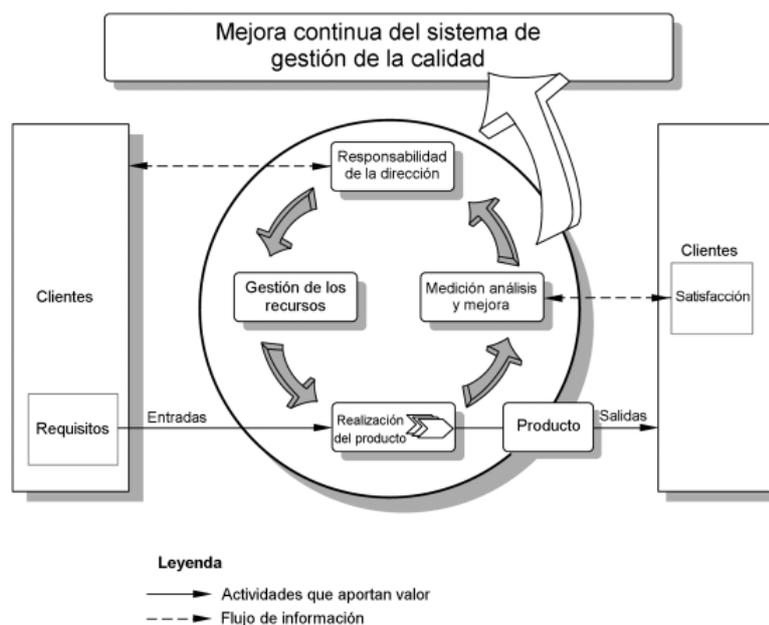


Figura 1 — Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

- Necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y
- Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el

aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

Manual de la calidad La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:

- El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión
- Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos,
- Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA

3.1. Metodología

3.1.1 Enfoque de la investigación

“CRÍTICO: porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación que están comprometidas con la lógica instrumental del poder; porque impugna las explicaciones reducidas a causalidad lineal.” (Chicaiza, 2015)

“PROPOSITIVO: en cuanto la investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y proactividad.” (Chicaiza, 2015)

3.1.2. Tipo de Investigación

Existirán dos tipos de metodologías para la presente investigación:

Síntesis: es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, es decir es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes particulares.

Por medio de esta metodología llegaremos a comprender el problema que existe en cuanto al proceso de calidad de servicio podremos entender los aspectos inmersos en este proceso actual con el fin de poder volver a rediseñar el actual proceso de calidad de la empresa.

Analítico: consiste en la desmembración de un todo, descomponiendo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos.

Por medio de este análisis podemos estudiar de mejor manera todos los elementos que componen el proceso de servicio al cliente externo

3.1.3. Diseño de Investigación

En la literatura sobre la investigación es posible encontrar diferentes clasificaciones de los tipos de diseño, dentro de las cuales se encuentran las clásicas categorías. Iniciando con la investigación experimental en la que los diseños son propios de la investigación cuantitativa,

y la investigación no experimental, en la que no se tiene un control directo y que puede ser aplicada en ambos enfoques (Kerlinger, 2002).

Hernández, Fernández y Baptista (2003), señalan que el término “diseño” se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que desea. Por lo tanto, el diseño de investigación se concibe como estrategias en las cuales se pretende obtener respuestas a las interrogantes y comprobar las hipótesis de investigación, con el fin de alcanzar los objetivos del estudio.

En el caso del enfoque cuantitativo, el investigador utiliza su diseño para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto particular o para aportar evidencias respecto de los lineamientos de la investigación.

3.2. Población y Muestra

Selltiz (como se citó en Hernández, 2003) piensa que una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Por tanto la población está constituida por los pasajeros de los diferentes turnos de movilización que ofrece la Cooperativa de Transporte y Turismo Baños.

Para la investigación se tomara la población de pasajeros existentes en el mes de agosto del año 2015 con datos de Históricos de la empresa los usuarios de las diferentes unidades de la cooperativa que alcanzan un promedio mensual de 100.000 personas.

Con el propósito de facilitar la colección de información y tabulación de los datos se tomara una muestra poblacional, para lo cual aplicaremos la fórmula de la población finita:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{NE^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

- n es el tamaño de la muestra.
- Z es el nivel de confianza.
- p es la variabilidad positiva
- q es la variabilidad negativa
- N es el tamaño de la población

E es la precisión o el error

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.50 * 100000}{100000 * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = 383$$

Se encuestó a 383 usuarios de la cooperativa

3.3. Método de Investigación

Una vez analizado los enfoques con los cuales vamos realizar el trabajo investigativo lo siguiente es el alcance de estudio a efectuar, Hernández et al (2010). Danhke (como se citó en Hernández, 2003) quien divide la metodología de la investigación en: exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa.

En la presente investigación se utilizaran los métodos de investigación que se detallan a continuación:

3.3.1. Exploratoria

La primera metodología de investigación a utilizar será exploratoria porque “los estudios exploratorios se efectuarán normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se han abordado antes” Hernández et al (2010, pág. 115). Se detalla las características esenciales de los grupos a estudiar como son los usuarios externos de las diferentes unidades de la cooperativa de Transporte y Turismo Baños.

3.3.2. Descriptiva

Luego se utilizara la metodología descriptiva debido que “los estudios descriptivos buscan especificar propiedades, características y rangos importantes de cualquier fenómeno que se analice” Hernández et al. (2010, pág. 119). Se detalla las características esenciales de los grupos a estudiar.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

El proyecto investigativo contempla estrategias metodológicas que ayudarán a obtener información para ello utilizaremos técnicas como: la observación, entrevista, encuesta. (Herrera, Medina , & Naranjo, 2008).

3.4.1 Observación

Herrera et al. (2008), afirma:

La observación es una técnica que consiste en poner atención a través de los sentidos, en un aspecto de la realidad y recoger datos para su posterior análisis e interpretación sobre la base de un marco teórico, que permita llegar a conclusiones y toma de decisiones. (pág. 125).

De lo mencionado anteriormente la observación ayudará a obtener información de manera directa de la empresa de Transporte y Turismo Baños.

3.4.2 Entrevista

“Es una de las técnicas más utilizadas en la investigación cualitativa, contribuye a un conocimiento profundo del objeto de estudio y al análisis de sus necesidades específicas” Herrera et al. (2008). Con esta técnica obtendremos mayor información directa aplicando una entrevista semi estructurada.

3.4.3 Encuesta

“Técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el uso de un cuestionario de preguntas. Se utiliza en la investigación cuantitativa” Herrera et al. (2008). El cuestionario aplicar será preguntas estructuradas y semi estructuradas que facilitarán al entrevistado y entrevistador a obtener información de del problema de estudio en la empresa.

3.5 Procesamiento y análisis

Una vez recogido los datos se aplicará el siguiente procedimiento:

- Revisión crítica de la información recogida. Es decir limpieza de la información defectuosa.
- Repetición de la recolección. En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables de la hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

**CAPÍTULO IV.
ANÁLISIS Y RESULTADOS**

4.1. Análisis de Resultados

Pregunta 1. ¿Con que frecuencia utiliza el servicio que oferta la Cooperativa de Transportes Baños?

Tabla No 01: Frecuencia de uso de las unidades de transporte

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Diario	54	14%
Semanal	138	36%
Mensual	146	38%
Trimestral	46	12%
Totales	383	100%

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Villavicencio, (2015)

Análisis

De un total de una muestra de 383 persona se obtiene los siguientes datos recolectados que indican que de 54 encuestas realizadas representan un 14% que utilizan el servicio diario de transporte de estudio, mientras que de 138 encuestas realizadas que representan un 36% utilizan el servicio de forma semanal, de 146 encuestas realizadas que representan a un 38% que utilizan el transporte en forma mensual y finalmente de 46 encuestas realizadas que representan un 12% que usan el transporte de forma trimestral

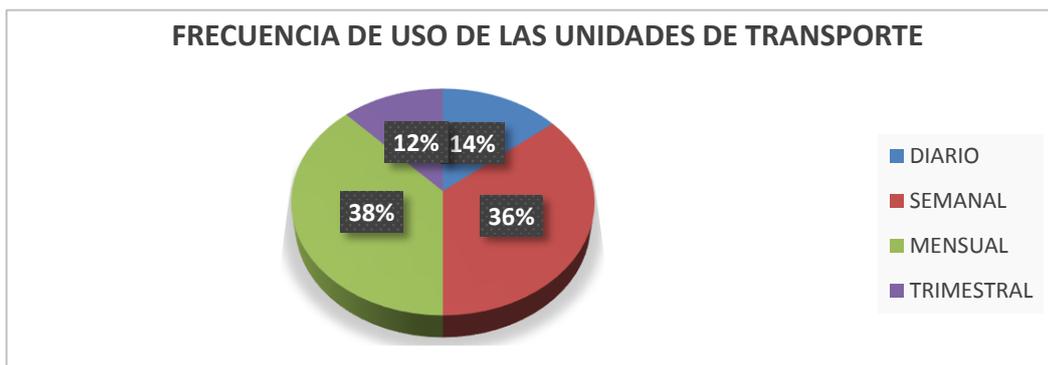


Figura 1: Frecuencia de uso de las unidades de transporte

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Villavicencio, (2015)

Interpretación

De manera que se determina que en un porcentaje mayoritario los clientes externos utilizan este servicio de transporte interprovincial semanal y mensualmente, mientras que diario y trimestral es un porcentaje minoritario.

Pregunta 2.- ¿Cómo calificaría el servicio que le brinda la empresa?

Tabla No 02: Calificación del servicio

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	69	18%
Satisfecho	184	48%
Neutral	123	32%
Poco satisfecho	8	2%
Totales	383	100%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Villavicencio, (2015)

Análisis

De un total de una muestra de 383 persona se obtiene los siguientes datos recolectados que indican que: de 69 encuestas realizadas representan un porcentaje del 18% que se encuentran muy satisfechos por el servicio brindado, mientras que de 184 encuetas que representan 48% se encuentra satisfecho, de 123 encuestas representa un 32 % que determina que es un valor neutral, y de 8 encuestas realizadas solo un 2% indica que existen usuarios poco satisfechos.



Figura 2: Calificación del servicio
Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Villavicencio, (2015)

Interpretación

Se ha determinado que un mayor porcentaje de pasajeros encuestados no califican como un buen servicio el que es brindado por la empresa ya que los índices más altos los podemos denotar en satisfecho y neutral.

Pregunta 3. ¿El trato que recibió por parte del personal que le atendió fue?

Tabla No 03: El trato recibido por parte del personal

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	69	18%
Satisfecho	161	42%
Neutral	146	38%
Poco satisfecho	8	2%
Totales	383	100%

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Villavicencio, (2015)

Análisis

De un total de una muestra de 383 persona se obtiene los siguientes datos recolectados que: indican que de 69 encuestas realizadas representan un porcentaje del 18% que se encuentran muy satisfechos por el trato recibido, mientras que de 161 encuestas que representan 42% se encuentra satisfecho, de 146 encuestas representa un 38 % que

determina que es un valor neutral, y de 8 encuestas realizadas solo un 2% indica que existen usuarios poco satisfechos.



Figura 3: El trato recibido por parte del personal
Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Villavicencio, (2015)

Interpretación

Se ha determinado que los mayores porcentajes que demuestra el gráfico son de clientes que califican el servicio como satisfecho y neutral es decir no existe un trato de excelencia por parte de los empleados hacia los usuarios.

Pregunta 4.- ¿Esta cooperativa de transportes cumple con sus expectativas de servicio?

Tabla No 04: Expectativas del servicio

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	207	54%
No de acuerdo	176	46%
Totales	383	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Villavicencio, (2015)

Análisis

De un total de una muestra de 383 persona se obtiene los siguientes datos recolectados que indican que de 207 encuestas representan un 54 % indica que está de acuerdo con el servicio

brindado por parte de la cooperativa de Transportes y Turismo Baños, mientras que de 176 encuestas representan 46% indica que no está de acuerdo.

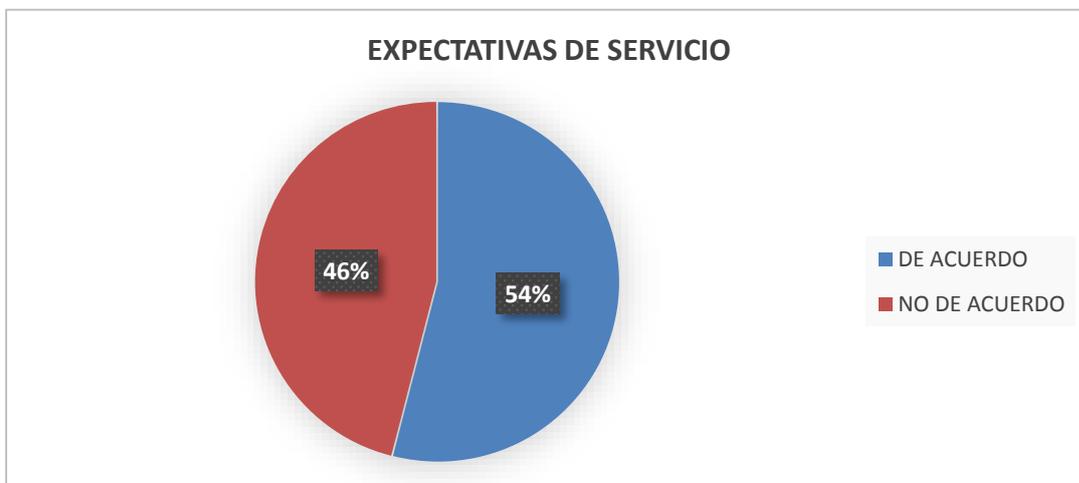


Figura 4: Expectativas del servicio
Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Villavicencio, (2015)

Interpretación

Se ha determinado que la mayoría de pasajeros encuestados aceptan el servicio que ofrece la Cooperativa Baños, sin embargo hay un porcentaje alto que indica que esta empresa no llena sus expectativas.

Pregunta 5.- ¿Cómo califica los sistemas de venta de boletos dentro de la empresa?

Tabla 5: Sistemas de venta de boletos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	69	18%
Muy Bueno	123	32%
Bueno	169	44%
Malo	23	6%
Totales	383	100%

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Villavicencio, (2015)

Análisis

De un total de una muestra de 383 persona se obtiene los siguientes datos recolectados que indican que de 23 encuestas realizadas representan un porcentaje del 6% que se califican el sistema de venta de boletos como malo, mientras que de 169 encuestas que representan 44% que califican como bueno, de 123 encuestas representa un 32 % que califican como muy bueno, y de 69 encuestas realizadas representan un 18% que califican el sistema de venta de boletos como excelente.

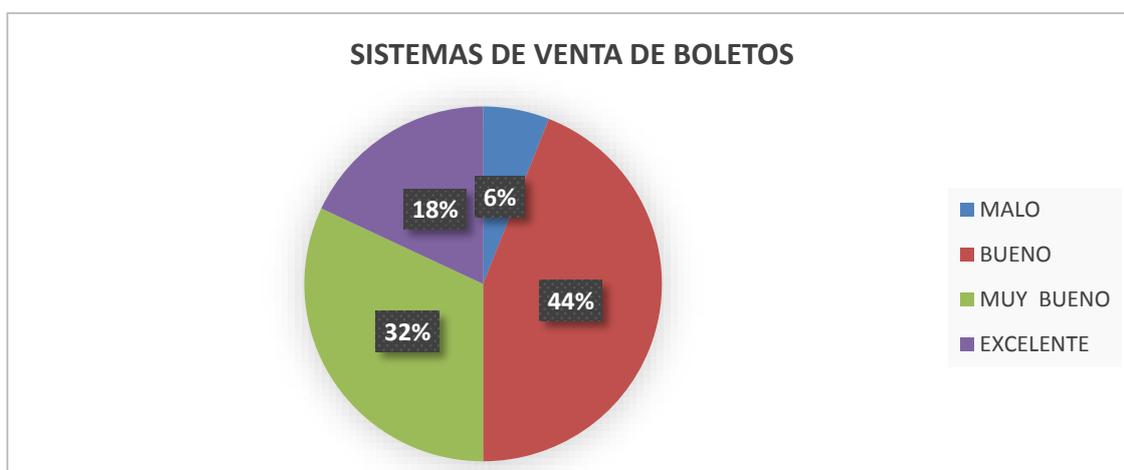


Figura 5: Sistemas de venta de boletos

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Villavicencio, (2015)

Interpretación

Se ha determinado que, el sistema es considerado como bueno, sin embargo al consultar a los trabajadores reportan que hay dificultad en el manejo del software creando malestar en los usuarios.

Pregunta 6.- ¿Usted recomendaría el uso de los servicios de esta empresa?

Tabla No 6: Recomendación del servicio

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	230	60%
No de acuerdo	153	40%
Totales	383	100%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Villavicencio, (2015)

Análisis

De un total de una muestra de 383 persona se obtiene los siguientes datos recolectados que indican que de 230 encuestas representan un 60 % indica que está de acuerdo en recomendar el servicio por parte de la Cooperativa de Transportes y Turismo Baños, mientras que de 153 encuestas representan 40% indica que no está de acuerdo en recomendar el servicio.

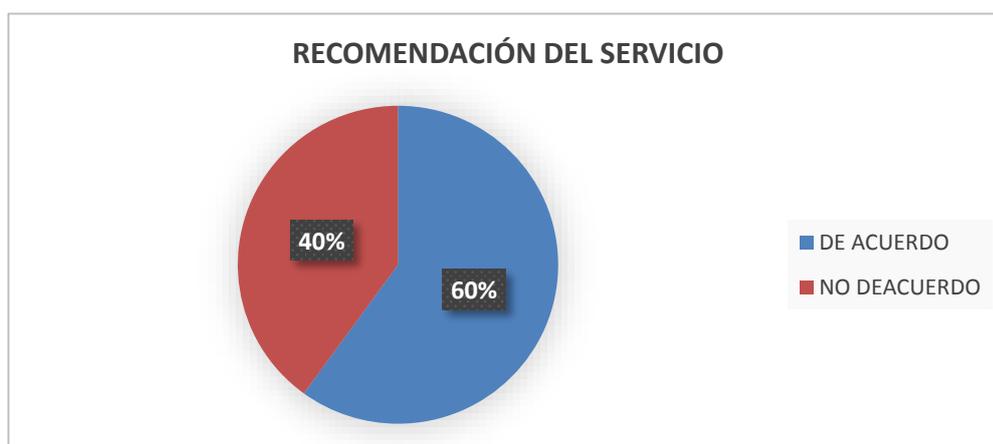


Figura 6: Recomendación del servicio
Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Villavicencio, (2015)

Interpretación

Se ha determinado que existe un porcentaje mayoritario que recomiendan la utilización del servicio, sin embargo al consultar a los usuarios varios de ellos hay tenido percances cuando han hecho uso del mismo, lo cual ocasiona que no recomienden el servicio.

**CAPITULO V
PROPUESTA**

TEMA

Diseño de un manual para el mejoramiento del proceso de calidad de atención y servicio al cliente de la Cooperativa de Transportes y Turismo baños

Introducción

El desarrollo del presente Manual busca dar solución de mejora del actual proceso de servicio al cliente externo con el que se han venido manejando los empleados internos de la Cooperativa de Transportes y Turismo Baños, ya que el mejorar el proceso de atención y servicio al cliente constituye en la base importante de cualquier organización o empresa y por ende debe estar realizado por varios pasos, es decir tomar en cuenta estándares de calidad, la presencia personal, la predisposición en atención, entre otros aspectos que conllevan a realizar un buen proceso de atención al cliente.

Si es que partimos de la idea de que el servicio de excelencia al cliente ayuda a las organizaciones a obtener más consumidores de sus productos o servicios y que esto multiplica sus ingresos, su rentabilidad y su liquidez, es importante pues que este tema de investigación sea realizado para ayudar a esta Cooperativa de Transportes a que el número de usuarios se multipliquen a través del mejoramiento de este proceso utilizando un manual que servirá de apoyo a cada uno de los funcionarios en donde se detallaran conceptos y procesos importantes para mejor su desempeño al momento de brindar servicio.

CONTENIDO:

5.1. INFORMACIÓN GENERAL

Razón social: COOPERATIVA DE TRANSPORTES Y TURISMO BAÑOS

RUC: 1890020085001

Oficina Matriz: Calle Ambato y Thomas Halfants

Ciudad: BAÑOS DE AGUA SANTA

Provincia: TUNGURAHUA

País: ECUADOR

Clase de servicio: Servicio de Transporte de Pasajeros Interprovincial

Sucursales de venta a Nivel Nacional: Baños, Ambato, Riobamba, Guayaquil, Salinas, Quevedo, Santo Domingo, Salcedo, Latacunga, Quito, Lago Agrio, Sacha, Shushufindi, Puerto el Carmen, Coca, Loreto, Tena, Puyo, Macas.

Socios y Unidades: la empresa cuenta con 113 socios y cada uno de ellos son propietarios de la unidad

5.2. INFORMACIÓN LEGAL

5.2.1 ORGANISMO DE CONTROL Y SANCIONADOR

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Leyes: Ley Orgánica de la Economía popular y Solidaria

Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía popular y Solidaria

Agencia Nacional de Tránsito (título habilitante, permiso de operación y Resoluciones)

Agencia Provincial de Transito

Resoluciones y matriculación y revisiones de ley

Estatuto Social de la Institución

Reglamento Interno de la Institución

Otros reglamentos

Federación Nacional de Transportistas

Unión Provincial de Cooperativas

5.2.2 LEY DE SANCIÓN DE INFRACCIONES Y DELITOS DE TRANSITO

- Ley Orgánica de Transito
- Reglamento a la Ley Orgánica de Transito
- Código Orgánico Integral penal en lo pertinente a sanciones de tránsito.
- Ordenanzas Municipales en el caso de regulación del Transito

5.2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

Presidente: Licenciado Patricio Caicedo

Gerente: Héctor José Razo

Vicepresidente: Héctor Villavicencio

Presidente Vigilancia: Cesar Vargas

Secretario: Abogado Washington German Bonilla

Feje Financiera: Ingeniera Nancy Villafuerte.

Asamblea General de Socios: Resoluciones y Actas

Consejo de Administración: Resoluciones y Actas

Consejo de Vigilancia: Resoluciones y Actas

Comisiones especiales

5.2.4 Misión

Brindamos el servicio de transporte interprovincial de pasajeros a nivel nacional, en las diferentes rutas y frecuencias impulsando el desarrollo y fomentando la comunicación en forma continua y permanente con seguridad, confort, puntualidad y excelente servicio de calidad asegurando el cumplimiento en el envío y recepción de carga de encomiendas y giros.

5.2.5 Visión

Ser la empresa líder de transporte de pasajeros del país, buscar satisfacer las necesidades de nuestros clientes, a través del mejoramiento continuo de los servicios, mediante la renovación de la flota vehicular y capacitar permanentemente a todo el personal en sus diferentes áreas, para obtener el mejoramiento del desempeño laboral y que, como fruto de este desarrollo, el reconocimiento cantonal, provincial y nacional.

5.2.6 Objetivos

Buscar la excelencia en los servicios que se ofrece a nuestros pasajeros y clientes.

Personal altamente capacitado en todas sus áreas.

Transmitir confianza y seguridad a nuestros clientes a través de un servicio de calidad, confort y seguridad.

Reducir accidentes de tránsito en un 99%

5.2.7. Metas

Incrementar el servicio de encomiendas en un 50%

Controlar de forma constante el estado de las unidades de transporte

Ofrecer siempre servicio de calidad

5.2.8. Historia de la Empresa

Según archivo de la Cooperativa de Transporte y Turismo Baños (2000) manifiesta que:

Después del terremoto del 5 de Agosto del 1949, una década trágica colocó a Baños al borde de la estrangulación. Desaparecieron; la hermosa Cascada de Inés María, el Puente de las Juntas, los caminos del Arrayán, La Hamaca, Puerta del Cielo; al margen de este caos, un grupo de choferes hombres visionarios se reunieron desde los años 1951 con el afán de poder tener una empresa de transporte que pueda servir a la comunidad de los lugares entre Baños, Pelileo y Ambato, y de esta forma poder sacar los productos y ayudar con el desarrollo de cantón, es así en el año 1956 cumplir la meta trazada que fue fundar lo que hoy es la Cooperativa de Transportes y Turismo BAÑOS, que lleva el nombre de nuestro hermoso Cantón. Fue un 28 de Septiembre de 1956. Desde entonces nuestros predecesores no perdieron el rumbo de sus fundadores en su mayoría son hijos, hermanos, sobrinos y amigos allegados a quienes dejaron la semilla sembrada.

Se abrían las rutas desde Baños hacia Ambato, Quito, Puyo y Riobamba, era una gran satisfacción para la población tener un medio de transporte para llevar sus productos a la feria; de igual forma con mucho sacrificio llegaron al oriente ecuatoriana, siendo los pioneros de la Transportación a la zona petrolera; Lago Agrio, Coca, Sacha, Shushufindi, Tena, donde detrás de cada tractor en la espesura de la montaña seguía un bus de color amarillo y blanco que con letras rojas decía Cooperativa Baños. Que para llegar a las ciudades tenían que cruzar por una balsa de madera y a motor que se llama gabarra flotaba en las turbulentas aguas que les transportaba a los vehículos en los ríos Aguarico y Napo. Parte del equipaje y herramientas de los vehículos fueron canecas de combustible, palas, picos, machetes, palos, ollas, reverberos y petromax que eran instrumentos para continuar en las oscuras noches de 12 y 14 horas de viaje cuando podían llegar a su destino y cuando no el café con panela que compartían entre sus pasajeros que les calentaba el cuerpo del frío invernal.

Luchas y obstáculos atravesaron por décadas, pero la más recordada es el 5 de marzo de 1987 cuando el volcán El Reventador erupcionó y un grupo de siete socios quedaron atrapados e incomunicados con sus unidades, pasajeros y conductores en medio de los derrumbes y avalanchas, que provocaron pérdidas humanas. Sus familias creían que todos estaban desaparecidos y al pasar muchos días y largos kilómetros de caminata sin comida, sin agua pudieron salir, gracias a la FE EN LA VIRGEN DEL ROSARIO DE AGUA SANTA nuestra protectora, por ello le rendimos nuestro homenaje el 5 de marzo de cada año al pie de la réplica de la sagrada imagen que reposa en ese lugar por el milagro concedido y las bendiciones recibidas. A igual que en el mes de octubre de cada año en la ciudad de Baños se realiza una misa de acción de gracias por las bendiciones recibidas por parte de nuestra patrona la Virgen.

56 años de vida Institucional de la Cooperativa de Transportes y Turismo Baños, has servido para unir la Costa Ecuatoriana junto al mar, la zona centro y el Oriente Ecuatoriano flameando en alto los colores del hermoso Cantón Baños de Agua Santa

UN PEDAZO DE CIELO al que orgullosamente pertenecemos. Nuestro objetivo es integrar al país a través de la amistad, cordialidad, pero sobre todo a través de un servicio de calidad, nuestra misión es continuar siendo los mejores.

En la actualidad Cooperativa de Transportes y Turismo Baños hace prevalecer los derechos y las oportunidades de las mujeres ya que cuenta con compañeras mujeres que son socias, cuenta con unidades ejecutivas importadas y un parque automotor moderno pensando siempre en el servicio, bienestar y comodidad de la colectividad de acuerdo a la modernización que vive el país.

Finalmente manifestamos que nuestra empresa cuenta con 113 socios y unidades que con el trabajo dependen más de trescientas familias por cuanto cada una de nuestras unidades obligatoriamente posee dos conductores debidamente calificados, no podemos dejar pasar por alto que la empresa día a día cumple con las leyes vigentes ya que con las diferentes capacitaciones a sus socios, empleados y choferes demuestran la eficiencia y el buen servicio a nuestros usuarios.

5.2.9 Comisiones Especiales Permanentes

Habrán cuatro clases de Comisiones Especiales Permanentes, cuyas funciones se especificarán en el Reglamento Interno y son:

- a) De Educación y Deportes.
- b) De Asistencia y Asuntos Sociales.
- c) De Crédito.
- d) De Accidentes.

Comisión de Educación y Deportes: que será encargada de llevar a efecto, la formación cultural y doctrinaria de los socios hacia el cooperativismo, así como también la práctica de actividades físicas y deportivas que posibiliten el desarrollo integral de los socios y la integración clasista.

Comisión de Asistencia y Asuntos Sociales: que tendrá como finalidad estudiar y dar solución a los diferentes problemas sociales de la Cooperativa y de sus socios.

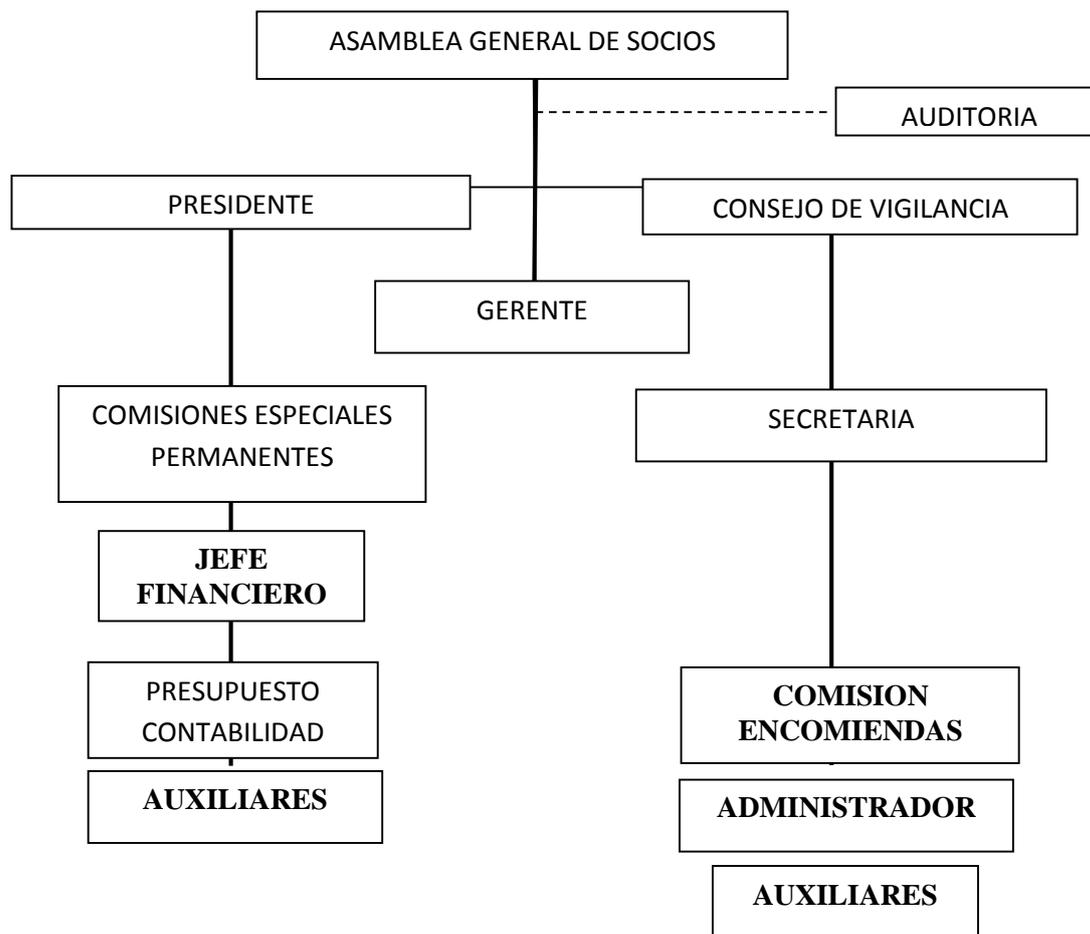
Comisión de Crédito: que será la encargada de calificar y ejecutar la concesión de préstamos a los socios de la Cooperativa según Reglamento Especial.

Comisión de Accidentes: que tendrá la obligación de analizar las circunstancias y pormenores ocurridos en los accidentes de tránsito en los que se encuentren involucrados los socios con sus respectivas unidades de transporte para la aplicación

de ayudas o beneficios, previamente a la emisión del correspondiente informe escrito de los Miembros d la Comisión.

Cada Comisión estará integrada por tres socios, entre los que designarán a su respectivo Presidente quienes durarán dos años en el desempeño de las funciones y actividades, pudiendo ser reelegidos. Sin embargo de lo aquí dispuesto, los Organismos de la Cooperativa podrán designar otras Comisiones, para el cumplimiento de actividades específicas que requiera la Cooperativa.

5.2.10 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL FUNCIONAL



5.3. Institución Ejecutoria

Cooperativa de Transportes y Turismo Baños de Agua Santa

5.4. Beneficiarios

Cliente Externo, Cliente Interno, Dueños de las unidades de Transporte

5.5. Ubicación Sectorial

Cantón Baños de Agua Santa, provincia de Tungurahua

5.6. Tiempo estimado para la ejecución

Del 01 de Noviembre de 2015 al 01 de Mayo de 2016

5.7. Equipo técnico de responsable

El equipo técnico responsable de la elaboración y ejecución de la presente propuesta será el personal encargado y/o relacionado con la atención al cliente de la Cooperativa de Transportes y Turismo Baños de Agua Santa y personas ajenas a la misma según se lo detalla en la siguiente tabla.

ASAMBLEA GENERAL	Encargada de la ejecución del Plan estratégico de atención y servicio al cliente
PRESIDENTE Y GERENTE	Encargados de agilizar la resolución de la Asamblea General en cuanto al plan estratégico de atención y servicio al cliente
PERSONAL ADMINISTRATIVO	Encargado de supervisar el cumplimiento del plan estratégico en las diferentes áreas de la cooperativa
Tutor	Msc. Edwin Javier Santamaría Freire Encargado de la revisión y Corrección de la Propuesta
Investigador	Ing. Adriana Belén Villavicencio Garcés Diseño del Plan estratégico de atención y servicio al cliente.

5.8. Costo total de la propuesta

El valor de la propuesta estimada del Manual para el Mejoramiento del Proceso de calidad de atención y servicio al cliente realizarse es el valor de USD 1,250.00 Dólares, serán auto gestionado por la institución, a continuación se detalla.

No	DETALLE	CANTIDAD
1	Proyecto	300,00
2	Material de oficina	150,00
3	Textos y material bibliográfico	200,00
4	Asesoramiento profesional	300,00
5	Fotocopiado	50,00
6	Uso Computadora	10,00
7	Informe final	40,00
8	Imprevistos	200,00
	TOTAL	USD 1,250,00

5.9. Antecedentes de la Propuesta

Al analizar los resultados de las encuestas realizadas a los clientes externos, usuarios que diariamente, semanalmente, mensualmente y semestralmente utilizan las unidades de transporte, hemos podido detectar su inconformidad con el servicio al cliente, hemos podido palpar que existen usuarios que no recomendarían utilizar los servicios que presta esta institución, y que sin embargo por necesidad tienden a utilizar el servicio prestado.

Mediante dicho análisis una vez comprendido que existen muchas falencias en la atención de servicio al cliente, tales como la falta de cumplimiento de estándares de atención y servicio al cliente notamos que se debe a la falta de interés del cliente interno y la falta de compromiso hacia la empresa, esto se debe por varios factores como la falta de preparación en el tema, equipos tecnológicos deficientes, desmotivación de los clientes internos.

5.10. Justificación

La propuesta planteada se justifica debido a que existe la inconformidad en el cliente externo y esto perjudica a la empresa ya que se realiza una negativa atracción del cliente lo cual conlleva a que la misma no alcance estándares de calidad en materia de atención al cliente y por ende presente índices de decremento de la venta de pasajes.

La presente propuesta tendrá como objetivo dar solución a la falta de incumplimiento de estándares de atención y servicio al cliente por parte de quienes laboran en la institución y sus beneficios se verán reflejados en los usuarios internos de Cooperativa de Transporte y Turismo Baños, mediante un programa de estrategia de atención y servicio al cliente, se espera alcanzar estándares de calidad de atención al servicio al cliente en cada uno de los procesos.

5.11 ANÁLISIS FODA

Para el análisis FODA se inició por identificar las Fortalezas, Oportunidades, debilidades y Amenazas que posteriormente serán evaluadas.

INTERNO

FORTALEZAS

- Crecimiento empresarial en los últimos años
- Estabilidad Laboral
- Aporte mensual de Seguro de contra accidentes
- Mantenimiento permanente de todas las unidades
- Amplia cobertura nacional
- Precios accesibles
- Modernización de los vehículos

DEBILIDADES

- No existe mucha inversión en Marketing y Publicidad
- Falta de aplicación de RRHH para la atención al usuario

- Falencias en los estándares de calidad existentes
- Falta de un plan estratégico
- Incumplimiento de las políticas de servicio por parte de los clientes internos

EXTERNO

AMENAZAS

- Alta competencia en el mercado
- Normativa estricta dentro del sector del transporte
- Ingreso de nuevos competidores en el mercado
- Crecimiento de transporte ilegal
- Competencia desleal por parte de las demás operadoras
- Tendencias políticas gubernamentales desfavorables

OPORTUNIDADES

- Inversión Gubernamental en cuanto a infraestructura vial
- Convenios con concesionarias internacionales para adquisición de vehículos importados
- Necesidades insatisfechas identificadas dentro del mercado
- 60% de la flota vehicular es importada, mientras que las otras operadoras en su mayoría aun trabajan con flota vehicular nacional

5.11.1 MATRIZ DE ANÁLISIS FODA

FORMATO MATRIZ FODA

Escala Likert

Muy Alta Relación = 5,
Alta Relación = 4,
Relativa Relación = 3,
Baja Relación = 2,
Muy Baja Relación = 1

OPORTUNIDADES	Inversión Gubernamental en cuanto a infraestructura	Convenios con concesionarias	Necesidades insatisfechas identificadas dentro del 60% de la flota vehicular es
----------------------	---	------------------------------	---

AMENAZAS	Alta competencia en el	Normativa estricta dentro	Ingreso de nuevos	Crecimiento de transporte	Competencia desleal por	Tendencias políticas
-----------------	------------------------	---------------------------	-------------------	---------------------------	-------------------------	----------------------

FORTALEZAS

Crecimiento empresarial en los últimos años
Estabilidad Laboral
Aporte mensual de Seguro de contra accidentes
Mantenimiento permanente de todas las unidades
Amplia cobertura nacional
Precios accesibles
Modernización de los vehículos

3	5	4	5	17
3	5	4	5	17
3	5	4	5	17
3	5	3	5	16
3	4	3	4	14
4	5	3	5	17
4	5	4	5	18
23	34	25	34	116

5	4	4	2	4	5	24
5	4	4	2	4	5	24
5	5	4	2	2	5	23
5	4	4	2	2	4	21
5	4	4	2	5	4	24
5	5	4	2	5	4	25
4	2	4	2	4	4	20
3	2	2	1	2	3	16
4	8	8	4	6	1	161

DEBILIDADES

No existe mucha inversión en Marketing y Publicidad
Falta de aplicación de RRHH para la atención al usuario
Falencias en los estándares de calidad existentes
Falta de un plan estratégico
Incumplimiento de las políticas de servicio por parte de los clientes internos

5	3	4	3	15
2	3	2	3	10
2	3	4	3	12
3	3	4	3	13
3	3	4	3	13
15	15	18	15	63

5	2	5	3	3	3	21
3	2	3	3	3	3	17
5	4	5	3	3	3	23
5	2	5	3	4	3	22
3	2	5	3	4	3	20
2	1	2	1	1	1	10
1	2	3	5	7	5	103

Potencialidad	26%	Desafío	36%
Limitación	14%	Riesgo	23%

Podemos concluir que la cooperativa de Transporte y Turismo Baños tiene un 26% de Potencialidad para aprovechar las OPORTUNIDADES que se presentan con las FORTALEZAS que posee; tiene 14% de Limitaciones ya que sus DEBILIDADES deben reforzarse para afrontar las OPORTUNIDADES que se presentan; un 36% de Desafíos para hacer frente a las AMENAZAS existentes con las FORTALEZAS que posee; y, por último, tiene un 23% de Riesgo, por lo que debe establecer acciones para reforzar o superar sus DEBILIDADES para enfrentar las AMENAZAS existentes.

5.11.2. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN FDAO – ESTRATEGIAS

	<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inversión Gubernamental en cuanto a Infraestructura Vial 2. Convenios con Concesionarios internacionales para la adquisición de vehículos importados 3. Necesidades insatisfechas identificadas dentro del mismo mercado 4. 60% de la flota vehicular es importada, mientras que otras operadoras en su mayoría aun trabajan con flota vehicular nacional. 	<p>AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta competencia en el mercado 2. Normativa estricta dentro del sector del transporte 3. Ingreso de nuevos competidores en el mercado 4. Crecimiento de transporte ilegal 5. Competencia desleal por parte de las demás operadoras 6. Tendencias políticas gubernamentales desfavorables
<p>FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento empresarial en los últimos años 2. Estabilidad Laboral 3. Aporte mensual de Seguro de contra accidentes 4. Mantenimiento permanente de todas las unidades 5. Amplia cobertura nacional 6. Precios accesibles 7. Modernización de los vehículos 	<p>FO</p> <p>Estrategias que aprovechan las fortalezas para maximizar las oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento acerca de la ley de transportes establecida y que rigen actualmente • Fomentar un liderazgo democrático dentro de la empresa, de manera que a un futuro toda la flota vehicular sea importada. • Rediseñar los estándares de calidad de servicio de la institución. 	<p>FA</p> <p>Estrategia que utiliza las fortalezas para minimizar las amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar un proceso para el mejoramiento del servicio implementando estrategias de diferenciación con relación a la competencia • Establecer un plan de acción que haga frente a la competencia • Motivar al personal con el fin de mejorar la calidad en la atención

DEBILIDADES (D) 1.No existe mucha inversión en Marketing y Publicidad 2.Falta de aplicación de RRHH para la atención al usuario 3.Falencias en los estándares de calidad existentes 4.Falta de un plan estratégico 5.Incumplimiento de las políticas de servicio por parte de los clientes internos	DO Estrategia que minimizan las debilidades sacando partido de las oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Establecer normativas para el cumplimiento de objetivos comunes de la empresa • Dictar cursos de capacitación de servicio y buena atención al cliente • Promocionar de mejor manera el servicio y atención al cliente utilizando redes tecnológicas de fácil acceso para los usuarios • Rediseñar las estrategias de atención 	DA Estrategia que minimiza las debilidades y evita las amenazas <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar las nuevas tecnologías de información, como es el internet. • Sacar provecho a la página de internet de la institución de manera que se pueda realizar un acercamiento a los clientes. • Implementar un sistema computarizado que permita a los clientes obtener sus boletos de manera fácil y rápida
---	---	--

5.12 Análisis de Factibilidad

5.12.1 Factibilidad Legal

La propuesta presentada esta legalmente enmarcada en la ley orgánica de defensa del consumidor del Ecuador, el cual manifiesta lo siguiente: establece los derechos que tiene toda persona natural o jurídica que adquiera, utilice o consuma un bien o servicio determinado, así como las obligaciones de todo proveedor para garantizar los derechos del consumidor.

Existen derechos fundamentales para el consumidor, los cuales se pueden agrupar de la siguiente manera: El derecho a recibir productos y servicios de óptima calidad, garantizando la salud, vida, seguridad en el consumo y la satisfacción de necesidades fundamentales; el derecho a tener información veraz, adecuada, clara y completa sobre el bien o servicio que se ofrece; el derecho a la protección contra la publicidad engañosa y abusiva; y el derecho a una tutela efectiva para la protección de sus derechos y reparación de daños.

La ley establece además obligaciones a los proveedores para garantizar los derechos del

consumidor; por ejemplo, todo proveedor es responsable de entregar al consumidor información veraz, clara y completa de los bienes o servicios ofrecidos, y así mismo se establece la obligación de que toda empresa o establecimiento comercial mantenga un libro de reclamos o quejas a disposición del consumidor. (Ecuonline, 2015)

5.12.2 Factibilidad Socio Cultural

La calidad de servicio al cliente involucra a más de los propietarios de las unidades de transporte, al personal administrativo, empleados de la cooperativa de Transportes y Turismo Baños, y a los usuarios en general, al existir esta interrelación mediante el transporte de pasajeros en las regiones del país, se promueve el intercambio cultural y social, que permite el desarrollo de las diferentes ciudades del Ecuador de tal manera que contribuye con el buen vivir.

5.12.3 Factibilidad Tecnológica

Es posible, porque se dispone de recursos informáticos necesarios para su ejecución y diseño como son: el Sistema NOVO INTERPRISE, el proveedor es el Ing Edison Gonzales, quien da soporte técnico constante para disminuir los riesgos que pueden existir al usar este programa.

5.12.4 Factibilidad Organizacional

Como un objetivo de la propuesta es mitigar el incumplimiento de los estándares de calidad de atención y servicio al cliente a través de capacitación al personal encargado y/o relacionado con la atención al cliente, así su participación activa de los propietarios de las unidades de transporte, y empleados que ayudará al desenvolvimiento adecuado e implementación en el establecimiento

5.13 Diseño de la propuesta

**MANUAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE
CALIDAD DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE**



MANUAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE CALIDAD DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE

PRESENTACIÓN

Las exigencias de un mercado global y altamente competitivo obligan a la búsqueda de fuentes de competitividad que posibiliten un mejor posicionamiento en el mercado, mejores beneficios y valor económico para las empresas. (Ferreyros, 2013)

En este sentido, una adecuada gestión de los diversos elementos que forman parte del proceso de prestación del servicio es imprescindible, exigiendo el desarrollo de estrategias empresariales que permitan minimizar costos y a elevar el valor agregado de la empresa. (Ferreyros, 2013)

INTRODUCCIÓN

El Manual para el mejoramiento del servicio de atención al cliente de la Cooperativa de Transporte y Turismo Baño, está dirigido a todo el personal que labora en esta empresa, tanto para empleados como para socios accionistas, en donde se busca se busca ser una guía para el mejoramiento de servicio al cliente.

El servicio de calidad implica tener procesos eficientes que sean estandarizados, por ende que aseguren la satisfacción de las necesidades del cliente externo, de tal manera que se pueda exceder las expectativas, de esta manera obtener clientes fidelizados y así obtener por medio de ello el incremento de liquidez de esta empresa.

Para lograr lo anteriormente mencionado, el presente Manual proporciona pautas para que los clientes internos de la Cooperativa de Transportes Baños, conozca y aplique técnicas que le permitan desarrollar diariamente un servicio de calidad que incluya: conocer a su cliente, estandarizar procesos para la prestación de servicios, tener una adecuada comunicación y manejo de quejas, así como, negociar y resolver conflictos con sus clientes y empleados.

Finalmente, el manual incluye una serie de herramientas (contacto con el cliente, buzón de quejas y sugerencias, imagen, utilización de medios tecnológicos expresiones verbales, el servicio, clientes, entre otros) de fácil aplicación, mientras los clientes internos se familiaricen de manera rápida con el presente manual, podrán desarrollar su trabajo diario en óptimas condiciones de servicio y aún más llegando a cumplir estándares de calidad que aportaran a que la empresa tenga una mejora continua.

Esperamos que los conceptos y herramientas presentadas en este manual sean aplicadas y de gran utilidad para todas las personas que laboran en la Cooperativa de Transportes Baños, de manera que puedan exceder las expectativas de sus clientes y ser reconocidas por la alta calidad de sus servicios.

Objetivo general

Establecer un manual de atención de calidad en Cooperativa de Transporte y Turismo Baños buscando la mejora continua en sus procesos de atención al cliente.

Objetivos específicos

- Mejorar la atención y servicio al cliente a través de una guía para optimizar el desempeño de los empleados que laboran en esta empresa.
- Desarrollar nuevas estrategias de atención y servicio al cliente que ayuden a perfeccionar el profesionalismo la calidad de atención y servicio al cliente de la Cooperativa de Transportes y Turismo Baños.
- Facilitar herramientas necesarias para mejorar la calidad en el proceso de atención y servicio al cliente en la Cooperativa de Transporte.

MARCO CONTEXTUAL CONOCER AL CLIENTE

El cliente

Anteriormente habíamos dicho que el cliente es: la persona que utiliza los servicios de un profesional o una empresa, en este caso consideramos como clientes a las personas que regularmente utilizan el servicio que brinda La cooperativa de Transportes y Turismo Baños.

Es importante determinar las características de nuestros clientes, para poder brindar una atención adecuada dependiendo sus características personales.

Consultar al personal de contacto

Los clientes internos de la Cooperativa de Transportes Baños que tiene trato y comunicación constante con los clientes pueden obtener información valiosa a través de la adecuada interacción con ellos. Es tan simple prestar atención, escuchar y hacer unas cuantas preguntas para poder obtener información útil para que la empresa pueda armar y mantener una base de datos de los clientes más frecuentes que utilizan el servicio ofertado.

Por ejemplo, se puede establecer una rutina que incluya:

- Preguntar el nombre de la persona,
- Si es la primera vez que compra boletos o utiliza los servicios,
- Los datos de contacto registrar en el programa que se utiliza para la venta de boletos
- Si tiene o no experiencias previas con otras empresas prestadoras del mismo servicio.
- Con que frecuencia utilizan los servicios de transporte de esta empresa

Estudiar las quejas y sugerencias de los clientes

Las quejas son una fuente de información valiosa acerca de qué es lo que los clientes necesita y no están teniendo. Es importante conocer lo que aqueja a los

usuarios con respecto al servicio que se le ofrece puesto que es la única manera de poder establecer mecanismos de mejora en el servicio dentro de esta empresa.

De tal manera, las quejas y sugerencias constituyen una fuente de ideas para mejorar no sólo la calidad del servicio, sino también la variedad, presentación, precio, entre otros, de los productos y servicios ofertados actualmente, así como la eficacia de los procesos.

Contacto directo con clientes

Este método de recolección de datos va dirigido al personal de la empresa que tiene trato directo con los clientes.

Buzón de quejas y sugerencias

Las quejas son una fuente de información valiosa acerca de qué es lo que los clientes quieren y no están teniendo. Si una empresa no se entera nunca de lo que opinan sus clientes insatisfechos, esta nunca podrá establecer mecanismos de mejora.

La empresa debe motivar a sus clientes a que se quejen, ya que una solución rápida y eficaz aumenta la lealtad y retención del cliente.

Por otro lado, las quejas y sugerencias constituyen una fuente de ideas para mejorar no sólo la calidad del servicio, sino también la variedad, presentación, precio, etc., de los productos y servicios, así como la eficacia de los procesos. Hay empresas que tienen departamentos o líneas telefónicas especiales para las quejas.

Internet

Se relaciona con la creación de páginas especializadas en donde las personas pueden hacer comentarios acerca de la calidad de los productos o servicios adquiridos.

Muchas empresas hoy por hoy trabajan con pedidos o reservas vía Internet tienen este mecanismo que les permite conocer sus puntos débiles y fuertes y de esta manera pueden implementar mejoras para lograr una mayor satisfacción de sus clientes.

También se utiliza para informar acerca de los servicios que ofrecen las empresas. A través del internet, el cliente puede requerir nuevos productos.

Clasificación de los clientes: la segmentación

Toda empresa debe conocer las principales características de su cliente objetivo.

Un cliente objetivo es aquel que, debido a su perfil, la empresa decide atender con su producto o servicio. Esta definición del cliente depende mucho de los recursos y tipo de organización con los que cuente la empresa, para poder llegar mejor a ellos.

Para clasificar mejor a todos los posibles clientes, y llegar de esta manera al cliente objetivo, aparece la segmentación como herramienta de mercadotecnia.

La segmentación de mercado es la división de todo el conjunto de consumidores potenciales, en diferentes subconjuntos con necesidades o características comunes y la selección de uno o más de estos segmentos como el objetivo de la mezcla de mercadotecnia que se va a utilizar.

Existen numerosas maneras en que la empresa puede segmentar, pero entre las principales destacan:

- Segmentación geográfica: por distrito, ciudad, región o país.
- Segmentación demográfica: por sexo, edad, nivel de ingresos, ocupación,
- Segmentación psicográfica: por personalidad, estilo de vida, actitudes, necesidades, etc.

En cuanto a la segmentación para clientes de empresas turísticas, las variables más utilizadas son:

- Procedencia
- Motivo de viaje
- Medio de transporte utilizado
- Duración de su estadía
- Nivel de servicio requerido

La tipología más utilizada en la actualidad es por el motivo del viaje. Esta puede subdividirse a su vez en varias categorías, entre las más frecuentes se puede mencionar:

- a. Ejecutivos y personas que vienen a hacer negocios (nacionales)
- b. Ejecutivos y personas que vienen a ferias o convenciones.
- c. Turistas que vienen buscando descanso.
- d. Turistas culturales.
- e. Turistas que buscan aventuras.
- f. Turistas que buscan contacto con la naturaleza.
- g. Turistas que buscan satisfacer necesidades espirituales.

Determinar a qué grupo de consumidores quiere dirigirse la empresa, es decir, su cliente objetivo, es un importante paso para mejorar la oferta de sus productos y servicios.

Atención al cliente

La atención al cliente en una empresa o institución es un factor primordial ya que son ellos los que juzgan al momento de ser atendidos y que sus necesidades sean tomadas en cuenta y cumplidas en su totalidad.

Con esto se logrará potenciar la calidad del servicio, en el Cooperativa de Transporte y Turismo Baños será formado he instruido para que las exigencias de los pasajeros sean satisfechas sus expectativas y aumentar su credibilidad en la institución.

Actualmente, la sociedad exige que un cliente sea tratado como una persona y no como objeto, por lo que se ha buscado opciones renovadoras o estrategias que apoyen a mejorar el servicio.

Existen varias opciones para que este servicio sea eficiente y que a través de ello las instituciones puedan llegar al éxito, no obstante en ocasiones no resulta fácil su adquisición, por lo que a continuación se presenta un "Manual de Atención al Cliente" que servirá como guía para que el personal administrativo de la institución

mediante la aplicación de su contenido pueda llegar a brindar un servicio de calidad al personal más importante de la institución El Cliente.

Los responsables de la atención al cliente

La persona que atiende a los clientes debe estar siempre muy cualificado y preparado para realizar su tarea, hay que evitar en la medida de lo posible la improvisación. (Cerón & Catani , 2015)

Los empleados de La Cooperativa de Transportes y Turismo Baños se encuentran capacitados para desempeñar su trabajo de manera que puedan solventar inquietudes que se presentan con el día a día, sin embargo es necesario que sean más eficaces y eficientes para dar soluciones prontas a problemas que se presenten.

Imagen

Es uno de los factores más importante de esta empresa, ya que es la carta de presentación hacia sus usuarios, se ha constituido la imagen empresaria de la Cooperativa de Transportes Baños durante años anteriores mediante un cúmulo de acciones como es el mejoramiento del servicio que diariamente se brinda, las relaciones personales que se fortalecen con los usuarios La imagen no solo se trata de un logotipo sino más bien es el cúmulo de acciones realizadas para fortalecerla a lo largo del tiempo transcurrido.

Es importante que cada uno de los empleados de esta institución se identifiquen con la imagen que se desea proyectar, ya que es la carta de presentación hacia los usuarios, además es fundamental crear un ambiente positivo entre el cliente interno y externo, es decir sentir la seguridad y confianza al brindar un buen servicio de calidad, cada uno de los clientes externos están expuestos a situaciones que no sean de agrado como conflictos con los usuarios, sin embargo es importante saber sobrellevar los problemas de tal manera que se pueda seguir manteniendo una buena imagen de esta empresa.

Es importante tener en cuenta que:

Dentro de esta institución, se ha determinado que todos los empleados usen el uniforme correctamente, tanto las personas que se encuentran laborando en las oficinas

de esta institución, así como también los conductores y respectivamente sus ayudantes, caso contrario la asamblea general ha dispuesto por mayoría, que quienes incumplan con esta política sean multados.

Primera impresión

La primera impresión es un proceso de percepción que da una persona a otra, que transcurre en muy poco tiempo. Por lo cual los funcionarios del área de recepción y quienes se encuentran en contacto directo con el cliente debe proyectar una buena imagen transmitir confianza para que los y nacionalidades admiren la transparencia y la integración con la que actúa persona llegando a generar más credibilidad en los clientes. (Cerón & Catani , 2015)

Siempre será importante entender que debemos proyectarnos de manera exitosa hacia los usuarios de los servicios que esta empresa presta, para ello debemos pensar en cosas tales como:

Estrategias sobre la imagen

¿Qué apariencia tengo? (lo que ven los usuarios en el personal de esta institución)

¿Cómo hablo? La manera de comunicarse con los usuarios de este servicio es “La voz”, esta tiene que ser en un tono medio es importante que los empleados de esta institución no se exalten mientras tienen comunicación directa con los clientes

Cualquier tipo de contacto, se convierte en la fuente de información, que coadyuvara en cubrir cualquier inquietud que el cliente externo tenga acerca del servicio que se le está brindando.

Podríamos mencionar ciertas características como la Rapidez, Volumen, Tono, Calidad o timbre, articulación o dicción, que tiene que tener los empleados y que seran evaluadas constantemente a todo el personal de la Cooperativa.

Lo negativo: Todo estilo y actitud restrictiva, asi como también términos, expresiones, el léxico utilizado, entre otros, por esta razón queda prohibido para los

empleados así como personas que atienden en las oficinas, y los señores conductores de las unidades que tengan actitudes negativas para los usuarios que utilizan el servicio de transporte, esto será controlado en caso de existir quejas los clientes internos serán sancionados.

Lo positivo: Todo estilo directo y afirmativo; no restrictivo, y sin disculpas ni utilizando una actitud evasiva; siendo organizado, y teniendo predisposición ante los usuarios. Dentro de la Institución además se toma en cuenta los empleados que realizan de manera positiva su trabajo, quienes esta agusto con el mismo serán reconocidos por su gran labor y aporte a la empresa, ya que serán un ejemplo a seguir para los demás empleados.

¿Cómo escucho? No interrumpir, siempre escuchar lo que el usuario quiera expresar

Dar señales de retroalimentación. Escuchar y entender el mensaje que estamos recibiendo por medio del interlocutor (usuario de los servicio)

Es importante responder, demostrar el interés y en caso de ser necesario pedir aclaración a lo que oímos, tener el área de trabajo limpia y ordenada, es importante tener una imagen de orden siendo organizado con todas las actividades a realizar, tener a mano lo que se prevé necesitar para realizar su trabajo, de manera que no tenga retrasos ni demora alguna.

Sin embargo a pesar de que ya se ha especificado todo lo anteriormente mencionado, son tips que cada cliente interno que labora en esta Cooperativa debe tomar en cuenta para poder brindar un buen servicio, poder realizar un trabajo eficiente y eficaz, de manera que cada usuario este satisfecho con lo que ofrece hoy por hoy la Cooperativa.

Forma de Vestir

Los clientes tienen tendencia a juzgar a las personas y a la entidad a través de su apariencia.

Se concuerda que la ropa influye en el estado de ánimo. El vestirse bien, no significa un estilo sofisticado de cada persona, sino más bien es el distintivo de tener la intuición para elegir la ropa que mejor le quede según la ocasión con la que se pueda sentir cómoda.

En este caso y con el fin de emitir una buena imagen corporativa se ha diseñado los uniformes que el personal de la Cooperativa de Transporte y Turismo Baños debe utilizar según los lineamientos, proporcionando los mismos a cada empleado interno, para las mujeres existen 5 blusas diferentes cada día alternando colores sobrios como el celeste, azul, rosado, lila y beige, los colores del chaleco, pantalón y chaqueta será un tono gris ratón, de igual manera estará estipulado para el uniforme de los hombres con los mismos colores de camisas y el mismo color para el pantalón.

Ahora bien, la indumentaria del personal no debe desviar la atención requerida, por lo tanto, debe de evitarse:

- Insignias (Solo podrá utilizar la que se le ha entregado en la institución)
- Suciedad (manchas, zapatos, dientes, caspa)
- Ostentación (anillos, cadenas, medallas)
- Falta de pulcritud (arrugas, descosidos, zapatos)
- Olores (perfumes, colonias)

Cada uno de los empleados de la Cooperativa son los encargados de utilizar el uniforme de manera adecuada y pulcra, no es permitido llevar accesorios que no estén permitidos o que den mala imagen al uniforme utilizado.

La actitud

Las actitudes de cada persona están relacionadas con las motivaciones existentes dentro de la organización, además del ambiente laboral y de la forma en que se relacionan el personal y éstos con los usuarios. Podemos destacar dos tipos de motivaciones existentes:

Motivación Positiva: Una motivación positiva es impulsada por varios factores que forman parte de las políticas internas de la empresa, es así que los clientes internos

hacen las cosas convencidas de que deben hacerlas por su bien y el bien de los demás, es decir desean dar una imagen positiva de sí mismos y la empresa.

Se mencionara a dos componentes:

- **Estímulos:** Es muy importante que tengan conocimiento de que dentro de esta empresa existen estímulos mismos que ayudarán a que los empleados realicen un trabajo optimo demostrando destrezas como el ser eficiente y eficaz.
- **Reconocimiento:** Los empleados hacen las cosas porque saben que se les reconoce cuando las hacen bien y esto se convierte en un aliciente para superarse cada día de mejor manera, corrigiendo errores y siendo mas profesional en la realización de sus actividades laborales.

En La cooperativa de Transportes Baños, existen estímulos y reconocimientos para que los empleados brinde un servicio de calidad, dentro de los estímulos existen: afiliación al seguro además cuentan con otro servicio privado siendo el bróker la empresa Humana, reciben décimos, los directivos siempre se preocupan por su bienestar, dentro de los reconocimientos; esto se lo realizará una vez al año en el agasajo navideño que se brinda a los empleados, recibiendo una placa y un bono en efectivo.

Motivación Negativa: Cuando las personas hacen las cosas por temor y no las hacen por gusto propio.

Presentadas de dos maneras.

- **Intimidación:** Los empleados hacen las cosas por miedo a castigos y sólo harán lo que se les pida, aunque puedan dar o hacer más, pero sin embargo su temor no les permite desarrollar aptitudes extras.

- **Manipulación:** Los empleados hacen las cosas, porque les piden y a cambio del ofrecen algo, es decir no es algo que hagan de manera espontanea o que la realicen por gusto a realizar un aporte positivo dentro de la empresa.

Los Directivos de esta Cooperativa deben tener en cuenta que un trabajador que se siente agusto en su trabajo y protegido en el mismo, desarrollara de mejor manera su trabajo y lo hará con gran empeño.

Tipología de Clientes

El temperamento y el carácter son las características más complejas del ser humano.

Hay menos probabilidades de encontrar dos temperamentos idénticos que dos huellas dactilares iguales. El temperamento está integrado por un conjunto de mecanismos mentales, estímulos internos e impulsos, que son los que influyen directamente en la línea de conducta. (Cerón , 2015)

Agrupamos en tipos sinónimos, parecidos o identificados entre sí, para tener una idea y una base en que apoyarnos para el buen éxito de la acción. Esta tipografía comprende los grupos más sobresalientes y fáciles de identificar para tratarles como ellos desean ser tratados.

Pueden ser de dos tipos, externos e internos. Externos son las personas que no pertenecen a la institución y los internos son los trabajadores de la institución.

En la Cooperativa de Transportes y Turismo Baños, a diario se atiende un porcentaje alto de clientes externos, muchos de ellos tienen buena predisposición a ser atendidos, mientras que un porcentaje minoritario no tienen la misma predisposición, esto dificulta el trabajo que el cliente interno proporciona a los usuarios, sin embargo es importante que nuestros clientes internos recuerden que lo más importante de la empresa son sus usuarios y por ende hay que brindar un buen servicio.

Ofrecer Servicio de Calidad

Componentes del servicio

Componentes que intervienen en un servicio de calidad

Es importante que los empleados de la Cooperativa de Transportes Baños entiendan la importancia de brindar un buen servicio, a continuación enunciaremos los componentes que forman el servicio, de tal manera que todos se familiaricen con los términos formulados, estos son:

El cliente: Es uno de los factores por los cuales la empresa genera negocio, por lo tanto, es importante que, el servicio debe ser hecho a su medida y de esta manera ajustar sus deseos y satisfacer sus necesidades.

En la Cooperativa de Transportes Baños los usuarios se convierten en prioridad y son gracias a ellos que se genera el negocio diario

El soporte físico: Está constituido por todos los elementos materiales necesarios para brindar un servicio de excelencia a los usuarios

Instrumentos: Son necesarios para prestar el servicio como por ejemplo la empresa cuenta con edificaciones propias en buen estado como su matriz que está ubicada en Baños de Agua Santa Provincia de Tungurahua, a nivel nacional alrededor de 30 oficinas a nivel nacional, así como también muebles, enseres, que servirán para que los empleados se sientan a gusto en su trabajo y lo desempeñen de una manera óptima.

Entorno: Lo definimos como todo lo que se encuentra alrededor de la empresa, como localización, edificios, locales comerciales, y demás facilidades y en si la ubicación, en donde podemos destacar que el edificio matriz se encuentra en la parte céntrica, que es un factor positivo, de fácil ubicación para cualquier usuario que necesita requerir de los servicios que oferta la Cooperativa de Transportes y Turismo Baños.

El personal de contacto: Los empleados de la Cooperativa de Transportes Baños. Son las personas encargadas del contacto directo con el cliente. Muchas veces son la

cara del servicio por lo que tienen que ser debidamente capacitadas para poder satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente, las capacitaciones serán constantes para que puedan entender la importancia de brindar un buen servicio.

El servicio: Es lo que se pretende mejorar en esta empresa por medio del presente Manual, sabiendo que el servicio es el resultado de la interacción entre el empleado y el cliente, que se convierte en el soporte físico, el servicio es lo que hace distintiva a la empresa que lo presta, por medio del servicio brindado se produce la satisfacción de una necesidad y el cumplimiento de las expectativas de los usuarios de esta empresa.

El sistema de organización interna: Es la base de esta Cooperativa constituye todas las funciones organizativas clásicas tales como finanzas, contabilidad, tecnología, departamento de venta de boletos y encomiendas, recursos humanos.

Estas funciones son de alta importancia a pesar de que no son percibidas en forma directa por el cliente, su correcto desenvolvimiento permite que sea la cara visible constituida por el personal que labora en esta empresa y siendo el soporte físico de manera que se llega a interactuar en forma eficiente con el cliente, produciendo un servicio de alta calidad.

Los demás clientes: Como se ha visto anteriormente el número de clientes externos atendidos de manera mensual es de un aproximado de 100.000,00, es decir no sólo se atiende a un cliente a la vez, sino que hay muchos clientes que coinciden en un momento determinado alrededor de todas las oficinas que prestan servicio a nivel nacional. Esto hace necesario que la empresa trate de que las relaciones entre ellos sean armoniosas para no crear un ambiente en el que se pueda producir quejas, siempre es importante que los empleados den un buen servicio a toda la gama de clientes que se reciben a diario.

El Programa del servicio de calidad

Sera una herramienta que ayude a efectuar un programa de medición de objetivos de mejora de calidad en el servicio al cliente, que sea utilizado por los directivos de la empresa para así controlar que los estándares sean manejados de manera correcta por parte de los empleados.

En un buen programa de servicio hay que considerar aspectos importantes como:

- a) Definir cuáles son las expectativas de los consumidores del servicio ofertado.
- b) Saber definiciones y normas y estándares de calidad en la prestación del servicio.
- c) Además hay que tener en cuenta que debemos tener un conocimiento extenso acerca de la competencia.

a). Saber cuáles son las expectativas

Las encuestas realizadas de satisfacción son elementos que permiten reconocer las expectativas y necesidades de nuestros clientes. La empresa debe enfocarse a satisfacer las necesidades de los usuarios.

Una encuesta de satisfacción está constituida por un cuestionario en el cual se especifican preguntas acerca de los servicios que oferta esta empresa, esto permite determinar si los clientes realmente están satisfechos con el servicio que se les está brindando.

Las expectativas que cada usuario tiene pueden ser de diferentes tipos y, se centran en contar con personal amable con alto grado de capacitación, en cuanto a las instalaciones de la empresa que estas se encuentren limpias, que sean seguras.

b). Definición de normas y estándares de calidad

Las normas y estándares usualmente se establecen para regular y estandarizar el comportamiento y funciones que desempeñan los empleados, tales como: el tiempo de duración de la prestación de los servicios, el tiempo de atención a los clientes, efectividad en el procedimiento de atención de quejas, agilidad, comportamiento ante los clientes, entre otros.

Una vez definidas e identificadas estas normas, dentro de las políticas existentes de la cooperativa de Transportes Baños se deberá crear e implantar sistemas tanto a nivel eficientes para sus empleados, sistemas como de productividad

y efectividad para de esta manera controlar constantemente que siempre se cumplan con los estándares de calidad establecidos.

c). Conocimiento de la competencia

En la actualidad es importante tomar en cuenta que alrededor de esta empresa de transporte existen un sinnúmero de operadoras que brindan el mismo servicio es decir transporte de pasajeros y carga, sin embargo realizar un estudio comparativo (benchmarking) que ayude a mejorar aspectos importantes de esta empresa para que sea posible mejorar la oferta en cuanto al servicio para mantener satisfechos siempre a nuestros usuarios.

El plan de contactos

El plan de contactos es la manera como una empresa se organiza para primero, comunicarse con los clientes a los que está sirviendo en la actualidad, y segundo, para contemplar planes de acción para comunicarse con aquellos que si bien aún no compran mi producto o servicio, son clientes en potencia.

Para que este plan sea efectivo debería contemplar:

- Hacer una segmentación: Determinar quién recibe la comunicación.
- Determinar un medio: A través de qué medio se llega a las personas o clientes.
- Considerar el tiempo: Para planear las acciones que recibirán los clientes por periodos de tiempo.

El plan de contactos es importante porque debe ser coherente, pero no es fijo, ya que cada cliente actúa diferente, llamando, respondiendo, comprando devolviendo, y este proceso interactivo hace imprescindible que la empresa vaya adaptándose a las diversas necesidades o tipos de comportamiento o a las diferentes respuestas recibidas por cada cliente.

En este caso el plan de contactos más utilizado dentro de la Cooperativa será por medio de canales tecnológicos, como el correo electrónico de manera que se pueda ofertar todos los servicios que presta esta empresa, así como también horarios y rutas existentes.

El manejo de las quejas

En un servicio que quiere vender calidad, el manejo de las quejas es un proceso que se califica como crítico, ya que es la valoración efectiva del servicio percibido.

Muchas veces se subvaloran quejas pequeñas, que al no ser debidamente satisfechas generan una insatisfacción generalizada y que abarca a todo el servicio. Por regla general, las personas o clientes se acuerdan más de lo malo que de lo positivo.

Las quejas dentro de la Cooperativa de Transportes Baños deben ser canalizadas por el consejo administrativo, es decir receptar las quejas y dar solución inmediata, ya que los clientes esperan respuestas eficaces, el tiempo de espera es un factor importante en cuanto a la calidad de servicio que se brinda.

Protocolos de atención para oficinistas y personal administrativo

ACTITUD

- Invite a pasar al cliente diciendo: “Siga por favor”, “Continúe señor (a)”
- Salude diciendo: “Buenos días”, “Buenas tardes”
- Mantenga contacto visual con el cliente
- Utilice frases amables y formales durante la interacción como: “por favor”, “gracias”, “permítame”
- Al saludar o al despedirse tratar por el apellido al cliente
- Despídase diciendo: “que tenga un viaje”, “gracias por preferirnos”.
- Muestre siempre una actitud amable y positiva (sonría , demuestre empatía, tenga predisposición, y muestre calidez en la atención)

DESTREZAS DE SERVICIO

- Mantenga un buen nivel de conocimientos de los procesos que realiza
- Resuelva con claridad los requerimientos e inquietudes de los clientes
- Demuestre agilidad en la atención que brinda

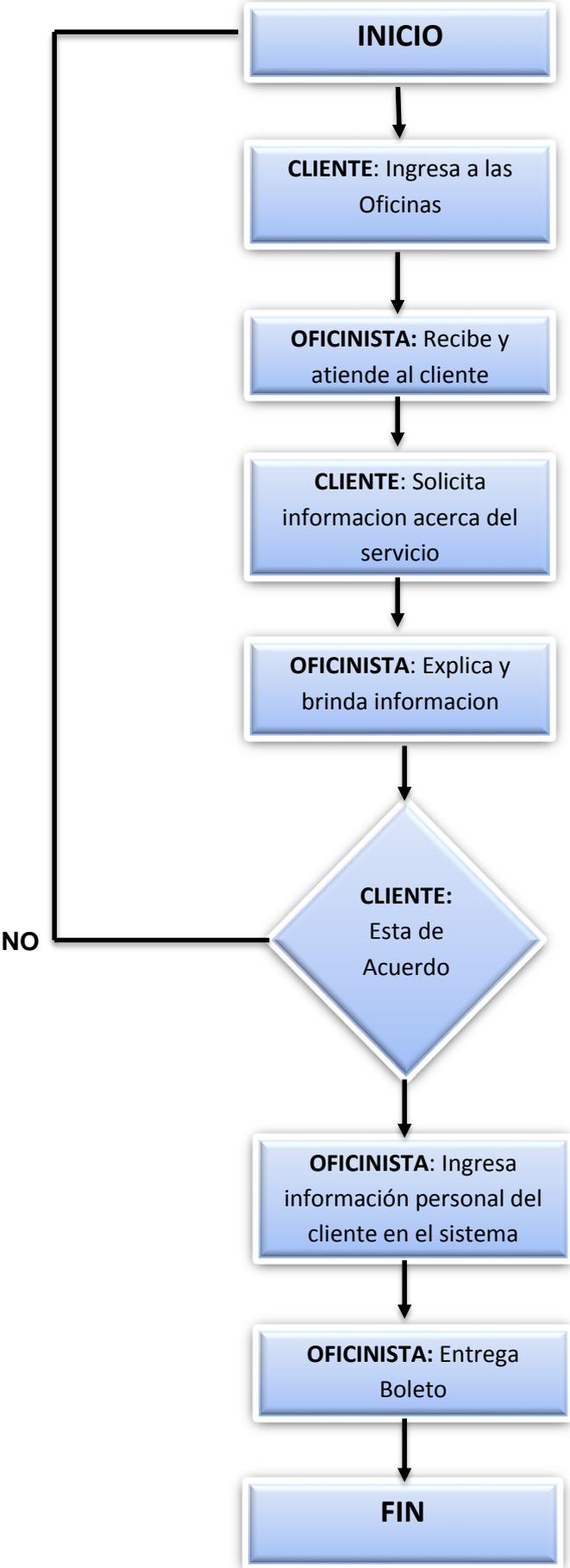
IMAGEN Y ORDEN

- Su apariencia personal sea siempre limpia y ordenada: caballeros: uso adecuado de su uniforme; damas: elementos no llamativos, maquillaje y peinados sobrios
- Escritorio limpio, papeles ordenados, no elementos decorativos personales

RECOMENDACIONES GENERALES

- Iniciar sus labores puntualmente
- No consuma alimentos, ni mastique chicle en sus horas laborables
- Conserve su lugar de trabajo limpio y ordenado
- No abandone su puesto de trabajo sin justificación
- Nunca discuta con el cliente
- Disfrute de su trabajo

MENTEFACTO DE ATENCION AL CLIENTE PARA LOS OFICINISTAS



Pasos a seguir para la atención al cliente por parte de los oficinistas:

- **Cliente:** Se acerca a cualquier oficina de la empresa para adquirir su boleto o ticket de viaje es ese momento inicia el proceso de atención que el cliente interno debe ofrecer al usuario.
- **Oficinista:** recibe y atiende de manera cordial con buena actitud utilizando frases para invitarlo a pasar como: “Siga por favor”, “Continúe Señor”, sin olvidar saludar con un “Buenos Días”, “Buenas Tardes”, es importante que le pregunte el nombre para que en el proceso de atención y venta de servicio el usuario sea tratado por su apellido con el fin de que se sienta una persona desde ya importante.
- **Cliente:** procede a solicitar información acerca de precios, tiempo de duración de viaje, ruta que se realizara, características del vehículo.
- **Oficinista:** Mantiene siempre contacto visual, brinda la información requerida por el usuario, indica número de disco del vehículo que va a viajar indica los horarios, tiempo estimado de duración de viaje, características del vehículo como por ejemplo si es un vehículo nacional o extranjero y finalmente despeja dudas e inquietudes por parte del usuario usuario.
- **Cliente:** Decide realizar la compra, ya que ha sido atendido de manera correcta, y el producto ofertado se acopla a sus necesidades.
- **Oficinista:** Solicita al usuario su documento de identidad con frases amables y formales como “por favor”, “gracias”, “permítame” con el fin de ingresar los datos básicos dentro del sistema, además solicita números de contactabilidad y correo electrónico para su registro y futuros acercamientos con el usuario.
- **Oficinista:** Entrega boleto, y da indicaciones generales como: usuario debe estar 10 min antes de la hora de salida de la unidad de transporte, no existen devoluciones de pasaje en caso de atraso por parte del usuario, el usuario es el encargado de cuidar sus pertenencias, se despide diciendo: “que tenga un buen día”, “que tenga un buen viaje”, “gracias por preferirnos”

Protocolos de atención para choferes y controladores de las unidades

ACTITUD

- Invite a pasar al cliente diciendo: “Siga por favor”, “Continúe señor (a)”
- Salude diciendo: “Buenos días”, “Buenas tardes”
- Utilice frases amables y formales durante como: “por favor”, “gracias”, “permítame”
- Despídase diciendo: “que tenga un buen día”, “una buena tarde”, “gracias por preferirnos”
- Muestre siempre una actitud amable y positiva (sonría , demuestre empatía, tenga predisposición, y muestre calidez en la atención)

DESTREZAS DE SERVICIO

- Mantenga un buen nivel de conocimientos de las rutas y frecuencias que realiza
- Respetar sus horarios de trabajo
- Resuelva con claridad los requerimientos e inquietudes de los usuarios
- Demuestre agilidad en la atención que brinda

IMAGEN Y ORDEN

- Su apariencia personal sea siempre limpia y ordenada: caballeros: uso adecuado de su uniforme, corbata, camisa y pantalón bien llevados
- Vehículo limpio y aseado
- SSHH limpio y aseado

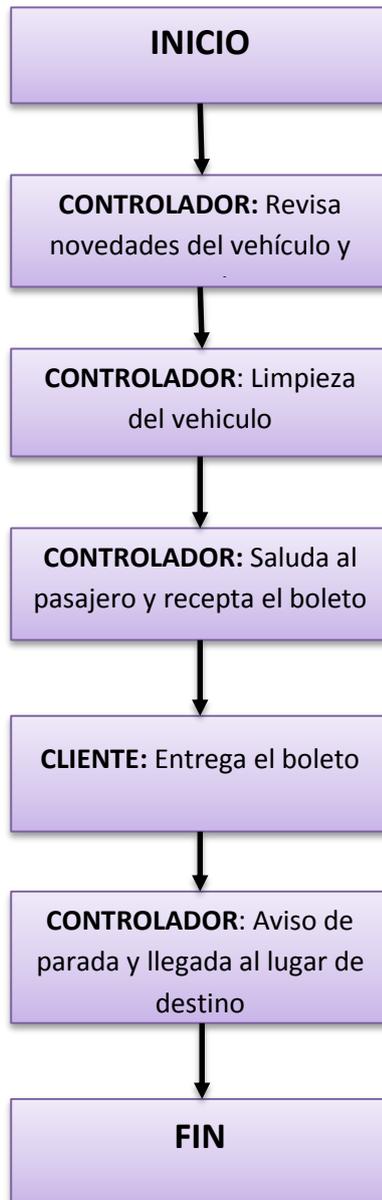
RECOMENDACIONES GENERALES

- Iniciar sus labores puntualmente
- Conserve su lugar de trabajo limpio y ordenado
- No abandone su puesto de trabajo sin justificación
- Nunca discuta con el cliente
- Disfrute de su trabajo

MENTEFACTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA LOS CHOFERES



MENTEFAC TO DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA LOS CONTROLADORES



Pasos a seguir para la atención al cliente por parte de los choferes y controladores:

- **Chofer:** es el encargado de revisar el vehículo antes de ingresar al andén de salida, es decir que no haya imperfecciones mecánicas para de esta manera tener un viaje seguro, el controlador de igual forma será el encargado de tener el vehículo aseado y de esta manera poder dar una buena imagen a los usuarios.
- **Chofer:** ingresa al andén de salida 15 minutos antes de la hora estipulada de salida, es importante que sea puntual ya que en muchas ocasiones existen pasajeros que esperan más del tiempo indicado por el oficinista.
- **Chofer:** invita a subir al vehículo a los pasajeros que ya se encuentran en el andén con frases cordiales como: “Siga por favor”, “Continúe señor”, saludando “Buenos días”, “Buenas tardes”.
- **Cliente:** ingresa a la unidad de transporte y se dirige a los asientos señalados en el boleto ya antes adquirido en las oficinas de la empresa.
- **Chofer:** ordena al controlador que procesa a entregar refrigerios, y que además en caso de existir equipaje grande sea colocado en las bodegas de la unidad.
- **Controlador:** Verifica que no exista novedades con los pasajeros, verifica que el equipaje liviano lo lleve cada usuario y el equipaje grande lo coloca en la bodega, en caso de existir entrega un ticket para que al momento de arribo al destino el usuario reclame su equipaje.
- **Controlador:** empieza a solicitar los boletos o tickets a los pasajeros usando frases formales y amables como “por favor”, “permítame”, “gracias”.
- **Controlador** se encarga de dar aviso a los pasajeros a la llegada de sus respectivos destinos, ayuda a bajar a los pasajeros de la unidad, entrega equipaje pendiente en caso de existir en las bodegas de la unidad, y finalmente se despide utilizando frases cordiales como: “que tenga un buen día”, “que tenga una buena tarde”. “gracias por preferirnos”.

- Es importante que el personal luzca su uniforme de la manera adecuada, que este limpio, ya que la imagen que damos siempre será la carta de presentación que el personal tiene para con el usuario, no olvidar jamás utilizar frases cordiales como las mencionadas anteriormente.

5.15 Indicadores de gestión y desempeño

Nombre	Descripción	Forma de calculo	Periodicidad	Responsable de medición	Meta
Satisfacción	Determina el grado de satisfacción de nuestros clientes.	Clientes satisfechos/clientes atendidos	Mensual	Consejo de Administración	Obtener un grado de satisfacción del cliente de un 95%
Calidad de servicio	Establece un estándar en la atención al cliente con una personal	Clientes insatisfechos/Total clientes atendidos	Mensual	Consejo de Administración	Mantener en un porcentaje menos al 5% de clientes insatisfechos
Quejas	Determina el grado inconformidad de los clientes	Número de quejas/clientes atendidos	Mensual	Consejo de Administración	Mitigar el porcentaje de quejas en un 3%
Capacitación	Determinar el porcentaje personal capacitado en atención y servicio al cliente.	Personal capacitado/total personal	Trimestral	Consejo de Administración	Incrementar en un porcentaje del 10 % trimestral del personal capacitado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Mediante las pautas de la investigación realizada se formuló un conjunto de estrategias que forman parte de la propuesta planteada en la cual se desarrollará un manual con procedimientos y conceptualización para el buen servicio y atención al cliente mediante los objetivos específicos establecidos.
- En la Cooperativa de Transporte y Turismo Baños se identificó que el proceso de atención y servicio al cliente se lo maneja de manera empírica, sin una fundamentación a un proceso establecido de manera técnica y ajustada a la realidad y entorno de la empresa por ende existe falencias en el servicio.
- Mediante el diagnóstico respectivo a las encuestas realizadas a los usuarios que frecuentemente utilizan el servicio de esta empresa, se ha identificado que existe un deficiente servicio en cuanto a atención al cliente, que desemboca en quejas, malestar en el servicio, un inadecuado trato con el cliente externo, falta de información oportuna.
- En función al análisis realizado, se identifica que el sistema de atención al cliente no se encuentra reestructurado adecuadamente y trae inconvenientes en el servicio. Por consiguiente, el diseño de un manual para el mejoramiento del proceso de calidad de atención y servicio al cliente para perfeccionar el servicio y consiga la parte de rentabilidad de la empresa.
- Al incluir indicadores de gestión de desempeño en el proceso de servicio al cliente se determinó cuatro parámetros de medición: Satisfacción, Calidad de servicio, Quejas de cliente y Capacitación del personal, que serán de ayuda para mejorar las metas establecidas dentro de la Cooperativa de Transporte y Turismo Baños.
- La estandarización de los procesos de servicio al cliente coadyuva a la satisfacción de los usuarios externos mediante la práctica efectiva de los

procesos ya establecidos y un control adecuado por parte del consejo de administración.

RECOMENDACIONES

- Seleccionar las mejores estrategias, procedimientos y contextualización que asemejen y den mayor utilidad a la realidad de la Cooperativa de Transporte y Turismo Baños.
- Desarrollar cronograma de evaluación para diagnosticar el proceso de servicio de atención al cliente que se maneja en la Cooperativa de Transportes y Turismo Baños.
- Realizar un seguimiento al proceso de atención al cliente para evitar posibles falencias y problemas futuros en el servicio, y fortalecer los parámetros propuestos a la empresa.
- Aplicar el manual para el mejoramiento del proceso de calidad de atención y servicio al cliente, para estandarizar el proceso a todas las dependencias y clientes internos de la Cooperativa de Transporte y Turismo Baños.
- Elaborar un cronograma de evolución mediante los indicadores de gestión, tomando en cuenta las variables temporales, geográficas y situacionales de los clientes externos e internos de la Cooperativa de Transportes y Turismo Baños.
- Estandarizar los procesos de calidad de atención y servicio al cliente en todas las áreas dependientes de la Cooperativa de Transporte y Turismo Baños para generar un servicio corporativo que identifique a la empresa.

Bibliografía

- Acuna, J. (MIERCOLES de JUNIO de 2004). *GOOGLE*.
- Alarcon Gonzalez, J. A. (1998). *Reingeniería de Procesos Empresariales*. Madrid: FC Editorial.
- Baez Baez, I. P., & Vinueza, M. S. (2011).
- Bertrand L. Hansen, P. M. (1990). *Control de calidad: teoría y aplicaciones*.
- Bravo, J. (miercoles de junio de 2006).
- Cerón, V., & Catani, E. (2015). *MANUAL DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE PARA EL ÁREA DE RECEPCIÓN Y SECRETARÍA DEL CONSEJO DE DESARROLLO DE LAS NACIONALIDADES Y PUEBLOS DEL ECUADOR DE LA CIUDAD DE QUITO PERIODO 2011-2012*.
- Chester, & Barnard. (2000). Madrid.
- Chicaiza, M. (2015). *PARADIGMA CRÍTICO PROPOSITIVO*.
- Cooperativa de Transporte y Turismo Baños. (2000).
- Couso, R. P. (2005).
- Diaz de Santos. (1998). *Diseño del servicio: paso a paso*. Madrid: Diaz de Santos.
- Ecuonline. (2015). *LA LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR*.
- Editorial Vértice. (miercoles de junio de 2005).
- Ferreyros, E. (2013).
- Fleitman, J. (2010).
- Gavilanes Guevara, A. G. (2014).
- Gonzales de las Cuevas, L. R. (2006). *10 pasos para aumentar su rentabilidad*. Madrid: Diaz de Santos.
- Gonzalez, J. A. (1995).
- Gronroos, C. (1990).
- Gutierrez, A. F. (2007).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta edición ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.

- Herrera, L., Medina , A., & Naranjo, G. (2008). *Tutoría de la Investigación Científica: Guía para elaborar de forma amena el trabajo de graduación*. Quito: Diamerino Editores.
- IBM SPSS Statistics. (2014).
- Juran, J. M. (1992).
- Ken Blanchar, D. H. (2009).
- Kotler, & Philip. (2002). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. Mexico: Marisa de Anta.
- Lee J. Krajewski, L. P. (2000).
- Machado, A. M. (1999).
- Mager, R. F. (2000).
- Maqueda, J., & Llaguno, J. I. (1995).
- Mejía, M. Á. (2002). *G*
- Mendez Guzhnay , D. L. (2010).
- Muñoz Serra, V. (2010). *MERCADOTECNIA DE SERVICIOS*.
- Narva Carbellido, V. M. (miercoles de junio de 2005). *Conceptos, gurus y modelos fundamentales*.
- Parrado Diez, S. (2007). *Guía para la elaboración de planes de mejora en las administraciones públicas*. Madrid: Taravilla.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Perugachi, M. L. (1998).
- Puerta, L. F. (2005).
- Rio, F. d. (Mayo de 1960).
- Tenbrik, T. D. (2006).
- Torres, V. C. (2007).
- Universidad del Rosario. (2005). *Gestión del mejoramiento bajo ambiente TQM*. Colombia: Universidad de Rosario.
- Vavra, T. G. (2000).

Anexos

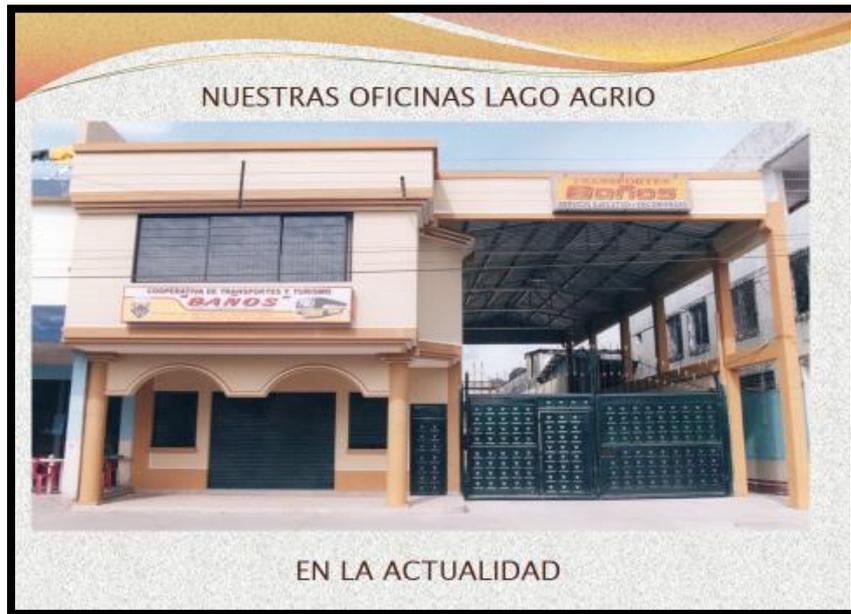
Unidades de Transporte y su evolución a través del tiempo





Edificio Matriz y Sucursales







Cooperativa de Transportes y Turismo Baños

PROTOCOLOS DE ATENCIÓN PARA OFICINISTAS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO

ACTITUD

- Invite a pasar al cliente diciendo: “Siga por favor”, “Continúe señor (a)”
- Salude diciendo: “Buenos días”, “Buenas tardes”
- Mantenga contacto visual con el cliente
- Utilice frases amables y formales durante la interacción como: “por favor”, “gracias”, “permítame”
- Al saludar o al despedirse tratar por el apellido al cliente
- Despídase diciendo: “que tenga un viaje”, “gracias por preferirnos”.
- Muestre siempre una actitud amable y positiva (sonría , demuestre empatía, tenga predisposición, y muestre calidez en la atención)

DESTREZAS DE SERVICIO

- Mantenga un buen nivel de conocimientos de los procesos que realiza
- Resuelva con claridad los requerimientos e inquietudes de los clientes
- Demuestre agilidad en la atención que brinda

IMAGEN Y ORDEN

- Su apariencia personal sea siempre limpia y ordenada: caballeros: uso adecuado de su uniforme; damas: elementos no llamativos, maquillaje y peinados sobrios
- Escritorio limpio, papeles ordenados, no elementos decorativos personales

RECOMENDACIONES GENERALES

- Iniciar sus labores puntualmente
- No consuma alimentos, ni mastique chicle en sus horas laborables
- Conserve su lugar de trabajo limpio y ordenado
- No abandone su puesto de trabajo sin justificación
- Nunca discuta con el cliente
- Disfrute de su trabajo



Cooperativa de Transportes y Turismo Baños

PROTOS DE ATENCIÓN PARA CHOFERES Y CONTROLADORES DE LAS UNIDADES ACTITUD

- Invite a pasar al cliente diciendo: “Siga por favor”, “Continúe señor (a)”
- Salude diciendo: “Buenos días”, “Buenas tardes”
- Utilice frases amables y formales durante como: “por favor”, “gracias”, “permítame”
- Despídase diciendo: “que tenga un buen día”, “una buena tarde”, “gracias por preferimos”
- Muestre siempre una actitud amable y positiva (sonría , demuestre empatía, tenga predisposición, y muestre calidez en la atención)

DESTREZAS DE SERVICIO

- Mantenga un buen nivel de conocimientos de las rutas y frecuencias que realiza
- Respetar sus horarios de trabajo
- Resuelva con claridad los requerimientos e inquietudes de los usuarios
- Demuestre agilidad en la atención que brinda

IMAGEN Y ORDEN

- Su apariencia personal sea siempre limpia y ordenada: caballeros: uso adecuado de su uniforme, corbata, camisa y pantalón bien llevados
- Vehículo limpio y aseado
- SSHH limpio y aseado

RECOMENDACIONES GENERALES

- Iniciar sus labores puntualmente
- Conserve su lugar de trabajo limpio y ordenado
- No abandone su puesto de trabajo sin justificación
- Nunca discuta con el cliente
- Disfrute de su trabajo

