

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**“DISEÑO DE PROCESOS PARA MEJORAR LA
CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL ÁREA
DE CALL CENTER EN EL GRUPO MULTISERVIS,
2017”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

HENRY DOUGLAS GONZALES MANRIQUE

Cajamarca – Perú

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**“DISEÑO DE PROCESOS PARA MEJORAR LA
CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL ÁREA
DE CALL CENTER EN EL GRUPO MULTISERVIS,
2017”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

HENRY DOUGLAS GONZALES MANRIQUE

ASESOR
DR. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUÍZ

Cajamarca – Perú

2018

DEDICATORIA

A Dios por guiar mis pasos y permitirme llegar a este momento, a mis padres por todo el amor, comprensión y motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien y a mis hermanos por el aliento y apoyo brindado sin el cual jamás hubiera podido seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la vida y sabiduría para llevar a cabo esta investigación; agradezco profundamente también a la empresa Grupo Multiservis y muy en especial a su administradora la Srta. Ruth Elizabeth Cotrina Cueva, por brindarme todas las facilidades y permitirme colaborar con la empresa en mi condición de tesista.

Asimismo, un agradecimiento especial a mi asesor el Dr. Vásquez Ruiz Alejandro, por su apoyo, asesoramiento y orientación en el desarrollo y culminación de mi tesis.

Br. Henry Douglas Gonzales Manrique

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDO	vi
INDICE DE TABLAS	xi
INDICE DE FIGURAS	xiii
RESUMEN.....	xv
ABSTRAC.....	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1 Identificación del problema	3
1.2 Formulación del problema	11
1.2.1 Problema general	11
1.2.2 Problemas específicos	11
1.3 Objetivo general	12
1.4 Objetivos específicos.....	12
1.5 Justificación e importancia de la investigación.....	12
1.6 Limitaciones de la investigación	13
CAPÍTULO II.....	14
MARCO TEÓRICO	14
2.1 Antecedentes	14
2.1.1 Internacional.....	14
2.1.2 Nacional	16
2.1.3 Local.....	19
2.2 Bases teóricas	20
2.2.1 Servicio	20
2.2.1.1 Objetivo del servicio	21
2.2.1.2 Servicio al Cliente.....	22
2.2.1.3 El triángulo del servicio.....	23
2.2.1.4 Valor para el cliente	25

2.2.1.5	Eficiencia en el servicio de atención al cliente	26
2.2.1.6	La calidad en el servicio al cliente	26
2.2.1.7	Determinación de la satisfacción del cliente	27
2.2.2	El modelo Servqual de calidad de servicio	27
2.2.3	Competitividad y mejora de la calidad	29
2.2.3.1	Principales autores de la calidad	30
2.2.4	Procesos	33
2.2.4.1	Límites, elementos y factores de un proceso	34
2.2.4.2	Enfoque de procesos en un sistema de gestión	37
2.2.4.3	Diseño de procesos	41
2.2.5	Teoría que sustenta la investigación	42
2.2.5.1	En el diseño de procesos	42
2.2.5.2	En la calidad del servicio al cliente	43
2.3	Definición de términos básicos	43
CAPÍTULO III		45
HIPÓTESIS Y VARIABLES		45
3.1	Hipótesis general	45
3.2	Hipótesis específicas	45
3.3	Variables	45
CAPÍTULO IV		46
METODOLOGÍA		46
4.1	Tipo y diseño de investigación	46
4.2	Método de investigación	46
4.3	Población y muestra	46
4.3.1	Población	46
4.3.2	Muestra	47
4.3.3	Unidad de análisis	47
4.3.4	Unidad de observación	47
4.4	Operacionalización de variables	48
4.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	49
4.5.1	Técnica de observación	49

4.5.2	Entrevista	49
4.5.3	Encuesta	49
4.6	Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	49
CAPÍTULO V		51
RESULTADOS		51
5.1	Análisis e interpretación de resultados de la encuesta a los clientes	51
5.1.1	Variable independiente: Diseño de procesos.....	51
5.1.2	Variable dependiente: Calidad del servicio al cliente	54
5.2	Análisis e interpretación de resultados de encuesta al personal	60
5.2.1	Variable independiente: Diseño de procesos.....	60
5.3	Prueba de hipótesis.....	63
5.3.1	Prueba de hipótesis general	63
5.3.2	Prueba de hipótesis específica 1	64
5.3.3	Prueba de hipótesis específica 2	66
5.3.4	Prueba de hipótesis específica 3	67
5.4	Presentación de resultados de la investigación	68
5.4.1	Estado de la calidad del servicio al cliente en el área de Call center	68
5.4.1.1	Diagrama de Ishikawa	70
5.4.1.2	Análisis de las dos principales quejas del servicio al cliente	73
5.4.2	Estado de los procesos en el área de Call center	76
CAPÍTULO VI		87
PROPUESTA DE DISEÑO DE PROCESOS EN EL ÁREA DE CALL CENTER		87
6.1	Datos de la empresa	87
6.1.1	Nombre de la empresa	87
6.1.2	Unidad de negocio y Área	87
6.1.3	Misión del área de Call center	87
6.1.4	Visión del área de Call center	87
6.1.5	Principios.....	87
6.2	Mapa de procesos	88

6.3 Procesos	89
6.3.1 Proceso de servicio de movilidad.....	91
6.3.1.1 Actividad 1	92
6.3.1.2 Actividad 2.....	96
6.3.1.3 Actividad 3.....	99
6.3.1.4 Actividad 4.....	102
6.3.1.5 Actividad 5.....	104
6.3.1.6 Actividad 6.....	106
6.3.1.7 Actividad 7.....	110
6.3.1.8 Actividad 8.....	113
6.3.2 Proceso de facturación.....	115
6.3.2.1 Actividad 1	116
6.3.2.2 Actividad 2.....	118
6.3.2.3 Actividad 3.....	122
6.3.3 Proceso de prevención de perdidas.....	124
6.3.3.1 Actividad 1	125
6.3.3.2 Actividad 2.....	129
6.3.3.3 Actividad 3.....	132
6.3.3.4 Actividad 4.....	134
6.3.3.5 Actividad 5.....	137
6.3.4 Proceso de gestión de cliente.....	140
6.3.4.1 Actividad 1.....	141
6.3.4.2 Actividad 2.....	143
CONCLUSIONES	148
RECOMENDACIONES.....	149
REFERENCIAS	150
ANEXOS.....	152
Anexo 1: Matriz de consistencia	153
Anexo 2: Ficha de observación.....	154
Anexo 3: Entrevista.....	156
Anexo 4: Encuesta para el personal	163

Anexo 5: Encuesta para clientes.....	165
Anexo 6: Formato de registro de inconvenientes en el servicio	168
Anexo 7: Requerimientos para la prestación del servicio de taxi empresa Minera Yanacocha S.R.L.....	169

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Comparación de demanda de servicio en los últimos semestres del 2016 y 2017.....	4
Tabla 1. 2 Unidades asignadas por turno de trabajo (mayo 2016 - diciembre 2017).....	6
Tabla 1. 3 Tiempo promedio de espera (servicios con retraso y servicios regulares).....	6
Tabla 1. 4 Asistencia promedio por turno de trabajo (mayo 2016 - diciembre 2017).....	7
Tabla 2. 1 Diferencias entre procedimientos y procesos	41
Tabla 4. 2 operacionalización de variables	48
Tabla 5. 1 Valoración de la orientación al cliente	51
Tabla 5. 2 Valoración de la eficacia del proceso de servicio	52
Tabla 5. 3 Valoración de los procesos de apoyo.....	53
Tabla 5. 4 Tabla de frecuencia de la dimensión fiabilidad	54
Tabla 5. 5 Tabla de frecuencia de la d. sensibilidad del servicio	55
Tabla 5. 6 Tabla de frecuencia de la d. sensibilidad del servicio	56
Tabla 5. 7 Tabla de frecuencia de la d. sensibilidad del servicio	57
Tabla 5. 8 Tabla de frec. de la d. elementos tangibles del servicio	58
Tabla 5. 9 Tabla de frec. de la dimensión procesos misionales	60
Tabla 5. 10 Tabla de frec. de la dimensión procesos operativos.....	61
Tabla 5. 11 Tabla de frec. de la dimensión procesos de apoyo	62
Tabla 5. 12 Correlación	64
Tabla 5. 13 Correlación	65
Tabla 5. 14 Correlación.....	66
Tabla 5. 15 Correlación	67
Tabla 5. 16 Valoración de la calidad del servicio al cliente.....	69
Tabla 5. 17 Distribución de frecuencias de los tiempos de espera.....	74

Tabla 5. 18 Quejas mensuales relacionadas con el trato al cliente (Periodo mayo 2017- diciembre 2018).....	75
Tabla 5. 19 Valoración del diseño de los procesos	80
Tabla 6. 1 Procesos y procedimientos diseñados	89

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. 1. Evolución de los reclamos (mayo 2016 - diciembre 2017)	5
Figura 1. 2. Evolución de los servicios (mayo 2016 - diciembre 2017)	5
Figura 1. 3. Asistencia promedio por turno de trabajo (mayo 2016 - diciembre 2017)	7
Figura 1. 4. Tendencia de asistencia promedio de las unidades vehicular (mayo 2016 - diciembre 2018).....	8
Figura 1. 5. Tendencia de sucesos durante el servicio (mayo 2016 – dic. 2017).....	9
Figura 1. 6. Diagrama de Ishikawa – Causas del retraso en la prestación del servicio	10
Figura 2. 1. Triángulo de servicio	24
Figura 2. 2. Mapa de procesos	38
Figura 2. 3. Descripción de procesos a través de diagramas y fichas	39
Figura 2. 4. Simbologías en los diagramas de proceso.....	40
Figura 5. 1. Gráfico de la Valoración de la orientación al cliente	51
Figura 5. 2. Gráfico de la valoración de la eficacia del proceso de.....	52
Figura 5. 3. Gráfico de la valoración de los procesos de apoyo	53
Figura 5. 4. Gráfico de la dimensión fiabilidad	55
Figura 5. 5. Gráfico de la dimensión sensibilidad del servicio	56
Figura 5. 6. Gráfico de la dimensión seguridad en el servicio	57
Figura 5. 7. Gráfico de la dimensión empatía del servicio	58
Figura 5. 8. Gráfico de la d. elemento tangibles del servicio	59
Figura 5. 9. Gráfico de la de la dimensión procesos estratégicos	60
Figura 5. 10. Gráfico de la de la dimensión procesos operativos	61
Figura 5. 11. Gráfico de la de la dimensión procesos de apoyo	62
Figura 5. 12. Valoración de la calidad del servicio al cliente	69
Figura 5. 13. Diagrama de Ishikawa de la calidad del servicio al cliente ..	70
Figura 5. 14. Gráfica de evolución de las quejas por trato al cliente	76

Figura 5. 15. Valoración del diseño de los procesos	80
Figura 6. 1. Mapa de procesos del área de Call center de la empresa Grupo Multiservis.....	88
Figura 6. 2. Diagrama de flujo del procedimiento de recepción de la solicitud del servicio de movilidad.	96
Figura 6. 3. Diagrama de flujo del Procedimiento de reserva.....	99
Figura 6. 4. Diagrama de flujo del procedimiento de reserva exclusiva..	102
Figura 6. 5. Diagrama de flujo del procedimiento	104
Figura 6. 6. Diagrama de flujo del procedimiento de asignación anticipada de servicios de movilidad.	106
Figura 6. 7. Diagrama de flujo del procedimiento de prestación del servicio de movilidad.....	109
Figura 6. 8. Diagrama de flujo del procedimiento de emisión de vale de servicio de movilidad.....	114
Figura 6. 9. Diagrama de flujo del procedimiento de acopio de los	118
Figura 6. 10. Diagrama de flujo del procedimiento de valorización de los vales de servicio.....	121
Figura 6. 11. Diagrama de flujo del procedimiento de remisión de la	123
Figura 6. 12. Diagrama de flujo del procedimiento de inspección	129
Figura 6. 13. Diagrama de flujo del procedimiento de inspección	131
Figura 6. 14. Diagrama de flujo del procedimiento para programar.....	134
Figura 6. 15. Diagrama de flujo del procedimiento para asegurar	136
Figura 6. 16. Diagrama de flujo del procedimiento del mantenimiento preventivo vehicular.	139
Figura 6. 17. Diagrama de flujo del procedimiento de	142
Figura 6. 18. Diagrama de flujo del procedimiento de manejo	147

RESUMEN

El diseño de procesos les permite a las empresas llevar a cabo actividades de manera eficiente, incrementando la productividad de los procesos y la calidad del producto resultante, lo que genera una reacción positiva por parte del mercado, mejorando su posicionamiento y construyendo una ventaja competitiva frente a su competencia. El diseño de procesos es visto por algunos autores también como la búsqueda de una manera de producir bienes que cumplan con los requerimientos de los clientes, las especificaciones del producto dentro del costo y otras restricciones administrativas (Carro y Gonzáles, 2014), lo que contribuye a incrementar la valoración de la calidad del producto por parte de los clientes.

La presente investigación, llevada a cabo en el área de Call center de Taxis Multiservis (unidad de negocio de la empresa Grupo Multiservis), buscó diseñar los procesos para mejorar de la calidad del servicio al cliente, dentro de esta área. Esto mediante la aplicación de algunos instrumentos de campo que permitan recopilar información respecto de la valoración de la calidad del servicio al cliente, así como facilitar la identificación de las actividades que se llevan a cabo para posteriormente agruparlas en determinados procesos.

De lo antes mencionado es que se plantea el objetivo de la presente investigación, que es el de “Diseñar los procesos para mejorar la calidad del servicio al cliente en el área de Call center en el Grupo Multiservis, 2017”, a partir del análisis de la calidad del servicio al cliente y de las actividades que se llevan a cabo en el área de Call center.

El estudio abarca dos variables (Diseño de procesos y calidad de del servicio al cliente) que, aunque se encuentran vinculadas necesitan de dos muestras distintas para su evaluación. La primera muestra estuvo conformada por 385 personas, todas ellas clientes de la empresa y permitió

el análisis de la calidad del servicio al cliente. La segunda muestra estuvo conformada por las 47 personas que laboran en el área de Call center de Taxis Multiservis y permitió el análisis de los procesos que se desarrollan dentro del área.

Los resultados del trabajo de campo mostraron que efectivamente, las actividades en el área de Call center se llevan a cabo sin contar con una orientación general que se sustente en un diseño formal de los procesos, lo cual genera la prestación de un servicio al cliente de baja calidad y que en el corto plazo está perjudicando la rentabilidad del área y pone en peligro la permanencia del servicio en el mercado.

Finalmente se diseñaron los procesos del área de Call center, entre procesos misionales, operativos y de apoyo, y basados en el gado de correlación existente entre ambas variables bajo estudio, se espera que de ser implementados la percepción de la calidad del servicio al cliente mejore y con ello el posicionamiento de la empresa en el mercado del transporte público en la ciudad de Cajamarca.

Palabras clave: procesos, procedimientos, productividad, eficiencia, servicio al cliente.

ABSTRAC

The design of the processes allows companies to carry out activities efficiently, increasing the productivity of the processes and the quality of the resulting product, which generates a positive reaction on the part of the market, improving its positioning and building a competitive advantage against to your competition (Carro y Gonzáles, 2014), which contributes to increase the assessment of product quality by customers.

The present investigation, carried out in the Call center area of Taxis Multiservis (business unit of the Multiservis Group company), looked for the processes to improve the quality of the customer service, within this area. This refers to the application of some instruments in the field that gather the information refers to the information of the quality of the service to the client, as well as the identification of the activities that are carried out.

From the aforementioned is that the objective of the present investigation is stated, which is "Design the processes to improve the quality of customer service in the Call Center area in the Multiservis Group, 2017", based on the analysis of the quality of the customer service and of the activities that take place in the Call center area.

The study covers two variables (process design and customer service quality) that, although linked, require two different samples for evaluation. The first sample consisted of 385 people, all of them customers of the company and allowed the analysis of the quality of the customer service. The second sample consisted of the 47 people who work in the Call Center area of Taxis Multiservis and allowed the analysis of the processes that take place within the area.

The results of the fieldwork showed that, effectively, the activities in the Call Center area are carried out without having a general orientation that is based on a formal design of the processes, which generates the provision

of a customer service of low quality and that in the short term is damaging the profitability of the area and jeopardizes the permanence of the service in the market.

Finally, the processes of the Call Center area were designed, including mission, operational and support processes, and based on the existing correlation between the two variables under study, it is expected that, if implemented, the perception of the quality of the customer service will improve. and with it the positioning of the company in the public transport

Keywords: processes, procedures, productivity, efficiency, customer service.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene por objetivo Diseñar los procesos para mejorar la calidad del servicio al cliente en el área de Call center en el Grupo Multiservis, 2017. Este objetivo toma en cuenta la valoración de la calidad del servicio al cliente haciendo uso de un enfoque de medición objetiva (Hayes, 2013) que incluye métricas capturadas por el sistema con respecto a los comportamientos del cliente que son beneficiosos para la empresa, los datos se obtuvieron a partir de registros históricos y otras fuentes objetivas.

Para el desarrollo de la investigación se obtuvieron datos de diferentes fuentes, la primera fue producto del análisis observacional de las actividades que se llevan a cabo por el personal que labora en el área, la segundo fruto de la revisión de los diferentes registros con los que cuenta el área de trabajo, siendo estos los siguientes: Registro de sucesos en el turno (formato virtual), Registro de servicios (formato virtual) y el Manual de procedimientos (documento físico); la tercera y última fue la aplicación de un cuestionario al personal que labora o cuya labor condicione la calidad del servicio al cliente.

El presente trabajo de investigación cuenta con 6 capítulos en los que se desarrolla lo siguiente:

En el primer capítulo se identifica y describe el problema objeto del estudio, se plantean los objetivos, se justifica la importancia y se dan a conocer los factores limitantes de la presente investigación.

En el segundo capítulo se describe el marco teórico, iniciando con la revisión de investigaciones anteriores que pudieran servir como punto de partida a la nuestra, también se estudiaron los conceptos teóricos que guiaron la investigación y aquellos términos básicos que deberán tenerse en cuenta.

En el tercer capítulo se plantea las hipótesis (general y específicas) e identifican las variables bajo estudio.

En el cuarto capítulo se muestra la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación, conformado por el tipo y diseño de la investigación, método de investigación, la población y muestra, la unidad de análisis, la operacionalización de las variables, técnicas de recolección de datos, las técnicas de procesamientos de los datos; todas ellas necesarias para un adecuado y correcto entendimiento de los resultados obtenidos.

En el quinto capítulo se presentan los resultados y discusión, partiendo del análisis, interpretación y discusión de resultados; para posteriormente realizar la prueba de hipótesis y presentar los resultados de la investigación.

En el sexto capítulo se presenta la propuesta de diseño de procesos para el área de Call center de la empresa Grupo Multiservis.

Finalmente, se presenta las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Identificación del problema

La empresa Grupo Multiservis está ubicada en la capital de la provincia de Cajamarca y cuenta en la actualidad con 3 unidades de negocio: Lubricentro Multiservis, Lavadero Multiservis y Taxis Multiservis. Al pasar de los años estas unidades de negocio se han ido posicionando en sus respectivos segmentos de mercado pero no en la misma magnitud, teniendo algunas un crecimiento lento como es el caso de la unidad de negocio Taxis Multiservis, que a pesar de que actualmente mantiene una vinculación contractual con algunas de las empresas de mayor representación en la provincia de Cajamarca, tal es el caso de Minera Yanacocha, Consorcio de Servicios Mineros Cajamarca (Conserminc), Los Sauces Maquinaria, la Positiva Seguros y Reaseguros; evidencia un bajo estándar de calidad al momento de la prestación de sus servicios.

La unidad de negocio Taxis Multiservis cuyo giro de negocio es la prestación de servicios de transporte bajo la modalidad de Taxi, cuenta actualmente con 3 años trabajando bajo la implementación del sistema de radio base e ideó un sistema de gestión bastante precario, que en sus inicios permitió tolerar una demanda reducida, pero en la actualidad la demanda se incrementó y con ello los problemas ligados a las frecuentes queja y reclamos por parte de los usuarios. Dichas quejas y reclamos, en su gran mayoría, están vinculados a los retrasos en la prestación de los servicios programados por anticipado y a los dilatados tiempos de espera tras la solicitud del servicio en ciertos horarios. Lo anterior a pesar de ser un problema de suma importancia se suma actualmente los procesos de auditoria realizados por algunas empresas

contratantes del servicio, esto producto del incumplimiento de ciertos parámetros de calidad para la prestación del servicio establecidos de manera contractual, en el caso de Minera Yanacocha (véase anexo 6), o verbal en el caso de las empresas restantes, lo que podría perjudicar la vigencia de las relaciones comerciales vigentes.

En lo referente a las quejas y reclamos, estos son por causa de los frecuentes retrasos en la prestación de los servicios, hecho que se ha mantenido con una tendencia de crecimiento en el último año de operación (ver Figura 1. 1), lo que evidencia que la empresa se enfrenta a un grave problema ligado a la baja calidad del servicio al cliente, y sus efectos se relacionan directamente con la baja progresiva en la cantidad de solicitudes de servicio (ver Figura 1. 2), tal y como se pudo verificar tras la comparación del último semestre del año 2016 y el último semestre del año 2017, en donde la variación porcentual de la cantidad de servicios prestados en ambos periodos fue de -14.75% (ver Tabla 1.1) y de mantenerse dicha tendencia podría ponerse en peligro la permanencia de la empresa en el mercado.

Tabla 1.1
Comparación de demanda de servicio en los últimos semestres del 2016 y 2017

Año	Mes	Cantidad	Δ% (variación)
2016	Julio - Diciembre	9985	-14.75%
2017	Julio - Diciembre	8512	

Fuente: Registro de servicios de Taxis Multiservis

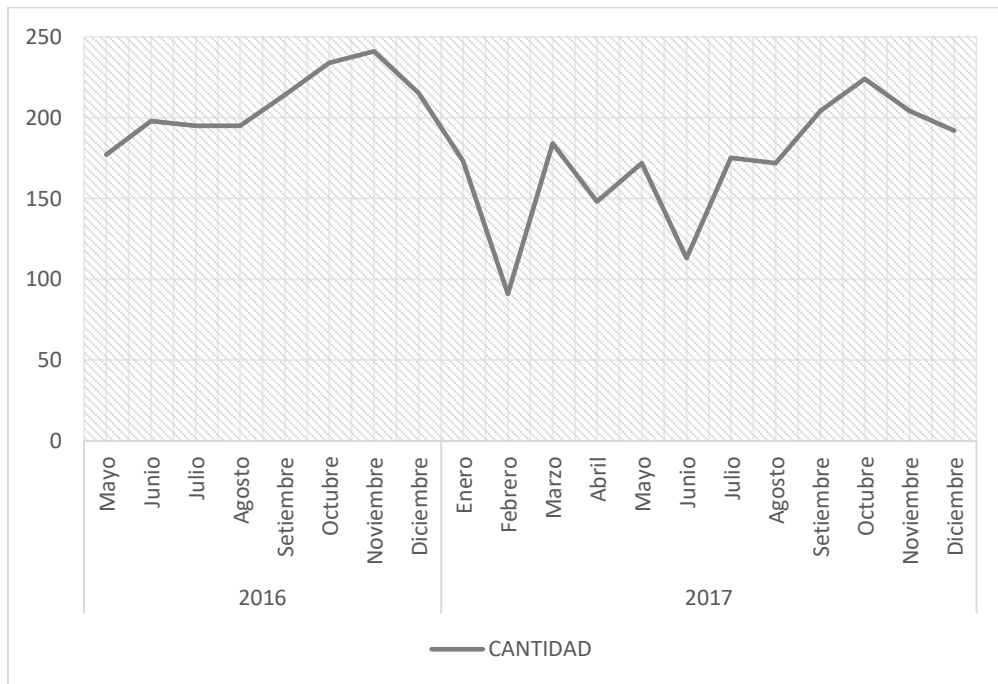


Figura 1. 1. Evolución de las quejas y/o reclamos (mayo 2016 - diciembre 2017)
 Fuente: Registro de reclamos de Taxis Multiservis

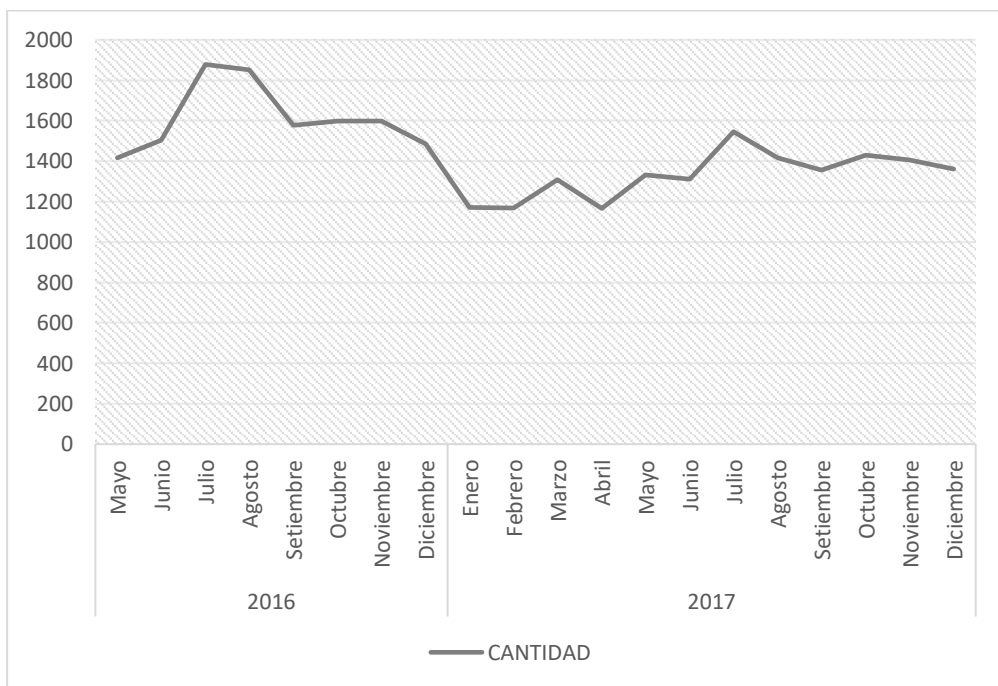


Figura 1. 2. Evolución de los servicios (mayo 2016 - diciembre 2017)
 Fuente: Registro de reclamos de Taxis Multiservis

Otros de los problemas que condicionan la calidad del servicio al cliente de la unidad de negocio Taxis Multiservis, es el alto índice de inasistencia de las unidades vehiculares, en los tres turnos de trabajo (8 horas cada uno), esto a pesar de que se han designado a las unidades que por turno de trabajo deberán estar operativas (ver Tabla 1. 2), lo que impide la reducción del excesivo tiempo de espera en los servicios prestados (ver Tabla 1. 3).

Tabla 1. 2
*Unidades asignadas por turno de trabajo
(mayo 2016 - diciembre 2017)*

Turno	Unidades (cantidad)
Primer turno (06 am - 02 pm)	39
Segundo turno (02 pm - 10 pm)	39
Tercer turno (10 pm - 06 am)	22

Fuente: Registro de asistencia Taxis Multiservis

Tabla 1. 3
*Tiempo promedio de espera (servicios con
retraso y servicios regulares)*

Descripción	Tiempo (min)
Servicios con retrasos	22 min.
Servicios regulares	15 min.

Fuente: Registro de servicios de Taxis Multiservis

De las tablas Tabla 1. 2 y Tabla 1. 3, podemos inferir que a pesar de las medidas asumidas por la empresa estas no son suficientes debido a la falta de un diseño formal de trabajo que le permita el aseguramiento de la calidad del servicio; lo que es evidente debido a las altas tasas de inasistencia en los diferentes turno de trabajo asignados, sobre todo después que la empresa designara unidades fijas, como se muestra en la figura (ver Figura 1. 3), también cabe mencionar que este comportamiento difiere según el turno de trabajo, siendo el primer y

tercer turno de trabajo en los que la asistencia muestra una mayor variación, entre el 67% al 85% de asistencia para el primer turno y entre el 59% al 100% de asistencia para el tercero (véase Tabla 1. 4, Figura 1. 3 y Figura 1. 4).

Tabla 1. 4
Asistencia promedio por turno de trabajo (mayo 2016 - diciembre 2017)

	1° TURNO (06 am - 02 pm)	2° TURNO (02 pm - 10 pm)	3° TURNO (10 pm - 06 am)
% Mínimo	67%	77%	59%
% Máximo	85%	100%	100%

Fuente: Registro de asistencia de Taxis Multiservis

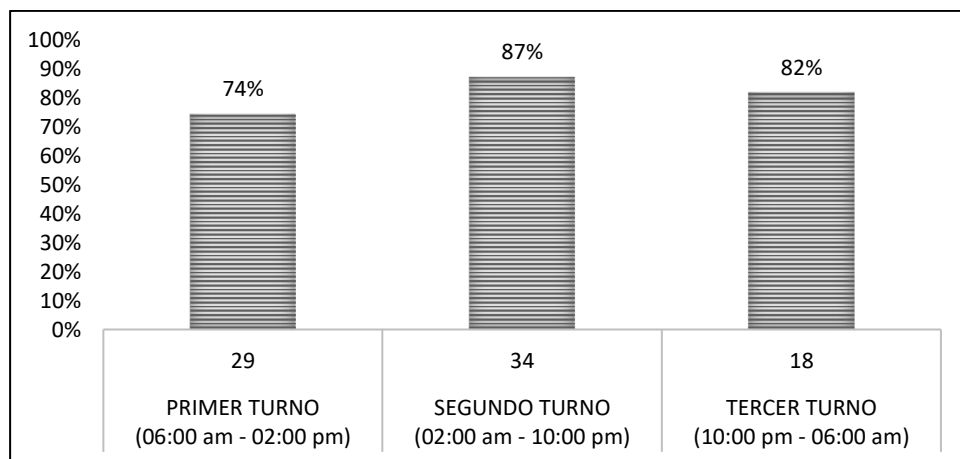


Figura 1. 3. Asistencia promedio por turno de trabajo (mayo 2016 - diciembre 2017)
Fuente: Tabla 1. 4

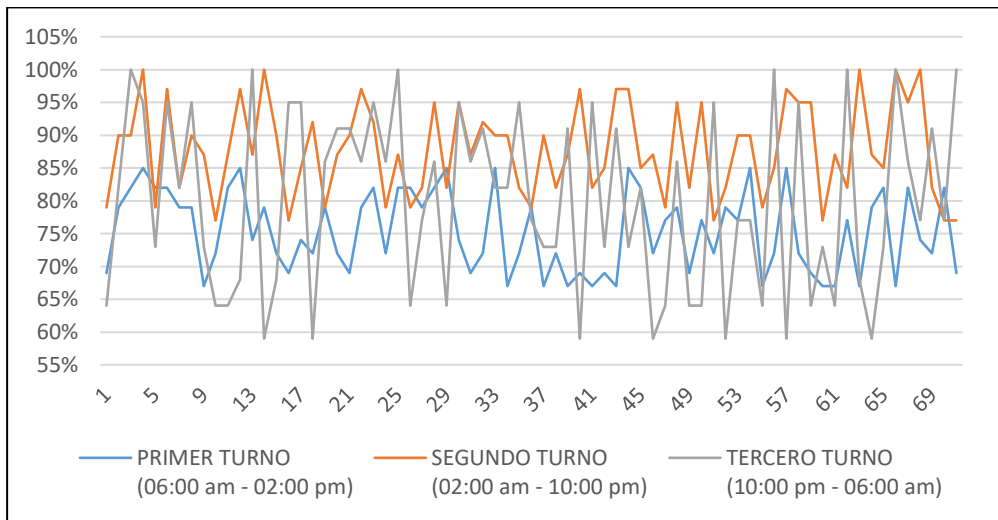


Figura 1. 4. Tendencia de asistencia promedio de las unidades vehicular (mayo 2016 - diciembre 2018)

Fuente: Registro de asistencia de Taxis Multiservis

Como se puede visualizar en las figuras anteriores (ver Figura 1. 3 y Figura 1. 4), existe una evidente irregularidad y marcada informalidad en el trabajo, que ocasiona perjuicios a la empresa y genera frecuentes sucesos negativos en torno al servicio, esto a causa de las continuas quejas, por parte de los clientes, relacionadas al tiempo de espera, trato del operador del vehículo, así como también de la forma en que el servicio es prestado. Estas situaciones negativas son frecuentes teniéndose actualmente un promedio del 47% de los servicios prestados durante el mes de trabajo presentan algún tipo de observación, tendencia que se mantendrá si no se toman medidas correctivas para mejorar la disposición del servicio al cliente (ver Figura 1. 5).

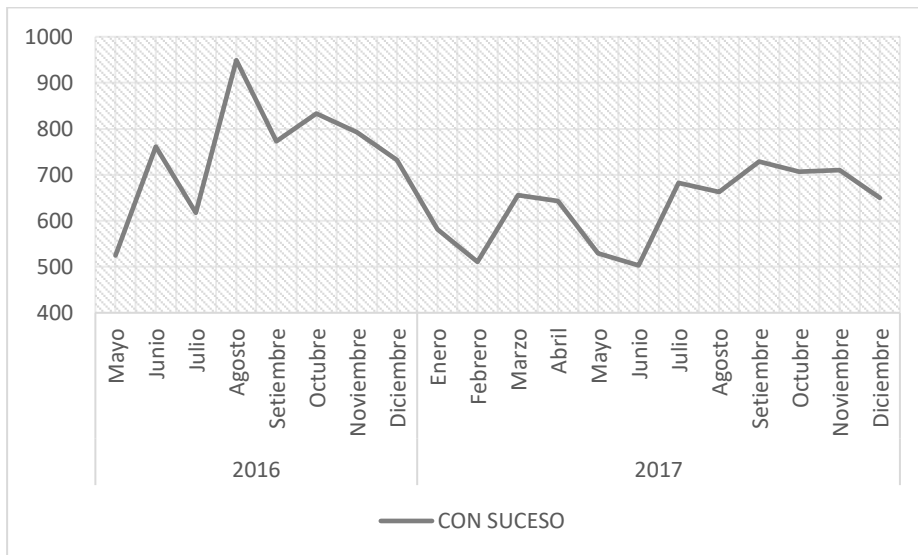


Figura 1. 5. Tendencia de sucesos durante el servicio (mayo 2016 – dic. 2017)
 Fuente: Registro de sucesos de Taxis Multiservis

La figura anterior nos muestra el alto índice de sucesos durante la prestación del servicio de taxi, como se mencionó en el párrafo anterior, las principales causas son las quejas por parte de los clientes y estos debido a que se cuenta con procedimientos estándar en la ejecución de las tareas propias de los puestos vinculados al área de Call center, la falta de indicadores de productividad y desempeño que estandaricen las actividades realizadas en los distintos turnos de trabajo, adicionalmente a esto se suma la informalidad en la definición de las responsabilidades de cada puesto de trabajo durante la prestación del servicio genera problemas al momento de identificar niveles de responsabilidad de producirse algún problema ligado a la prestación del servicio.

La principal causa de las quejas y reclamos realizada por los clientes es el tiempo, tal y como se sustentó en párrafos anteriores, por lo que es importante identificar las causas que a su vez generan los retrasos en la prestación del servicio. La Figura 1. 6 nos muestra las causas ligadas a los retrasos, que en muchos de los casos se vincula a la

informalidad del trabajo y evidencia la necesidad de contar con procedimientos estandarizados que minimicen los retrasos y eviten la pérdida progresiva de los clientes reales de la empresa.

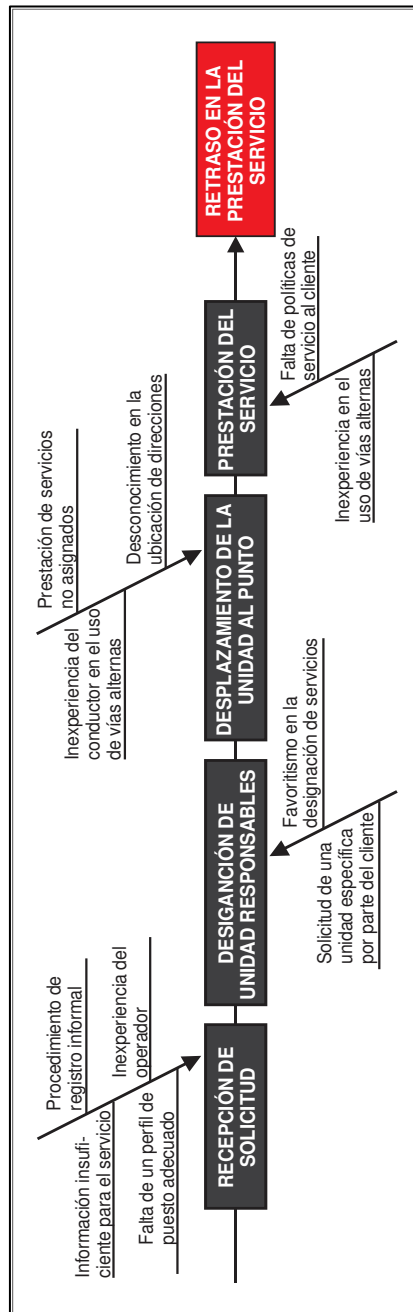


Figura 1. 6. Diagrama de Ishikawa – Causas del retraso en la prestación del servicio
Fuente: investigación de campo

En la figura 1.6., podemos visualizar las causas que ocasionan el retraso en la prestación del servicio de taxi, que van desde la recepción

de las solicitudes se servicio que no cuentan con especificaciones claras de cómo llevar acabo cada uno de los procedimiento, la deficiente designación de las unidades al momento de ser solicitado el servicio que no se orienta a la satisfacción del cliente, la estrategia para el desplazamiento de la unidad a la dirección de destino haciendo uso de vías alternas, y por último la propia prestación del servicio brinda una pésima experiencia de servicio al cliente.

Por todo lo antes mencionado es que se puede entender que Taxis Multiservis enfrenta un grave problema ligado al bajo nivel de calidad en el servicio al cliente que puede ser causado por la falta de un diseño formal de sus procesos, siendo prioritario validar la relación entre ambas variables, a partir de donde la empresa podría hacerse de un esquema de trabajo estandarizado, con procedimientos formales y bien definidos que coadyuven a la mejora en la prestación del servicio de taxi, elevar la calidad del servicio y por ende se logre cimentar un modelo de gestión que le permita mantenerse vigente en el mercado cajamarquino.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

El estudio pretende mejorar la calidad del servicio al cliente mediante el diseño de los procesos del área de Call center en el Grupo Multiservis, 2017.

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cómo diseñar los procesos misionales para mejorar la calidad del servicio al cliente en el área de Call center de la empresa Grupo Multiservis?

- ¿Cómo diseñar los procesos operativos para mejorar la calidad del servicio al cliente en el área de Call center de la empresa Grupo Multiservis?
- ¿Cómo diseñar los procesos de apoyo para mejorar la calidad del servicio al cliente en el área de Call center de la empresa Grupo Multiservis?

1.3 Objetivo general

Diseñar los procesos para mejorar la calidad del servicio al cliente en el área de Call center en el Grupo Multiservis, 2017.

1.4 Objetivos específicos

- Diseñar los procesos misionales para mejorar la calidad del servicio al cliente en el área de Call center de la empresa Grupo Multiservis.
- Diseñar los procesos operativos para mejorar la calidad del servicio al cliente en el área de Call center de la empresa Grupo Multiservis.
- Diseñar los procesos de apoyo para mejorar la calidad del servicio al cliente en el área de Call center de la empresa Grupo Multiservis.

1.5 Justificación e importancia de la investigación

En la presente investigación se ha buscado describir la influencia del diseño de procesos sobre la calidad de servicio al cliente, a la vez de diseñar dichos procesos para lograr la mejora en la calidad del servicio al cliente en el área de Call center de la unidad de negocio Taxis Multiservis perteneciente a la empresa Grupo Multiservis. Entendiendo que el diseño de procesos permite estandarizar los procesos y procedimientos en las organizaciones y a la vez mejorar las condiciones de productividad, debido a que delimita cada una de las funciones en los puestos de trabajo, permitiendo un mayor grado de eficiencia en el desempeño organizacional.

El diseño de procesos es el referente al momento de establecer indicadores de productividad y rendimiento del personal y a la vez, es uno de los mecanismos en el que podemos materializar el plan estratégico, lo que dará como resultado elevar el grado de eficiencia organizacional, mejorar la experiencia de consumo e incrementar la calidad del servicio al cliente.

Por tal motivo, de afirmarse la correlación entre las variables bajo investigación y de implementarse en algún momento la propuesta de diseño de procesos, la empresa podría optimizar sus recursos, incrementar su productividad, hacer más eficientes sus procesos y por ende mejorar la calidad del servicio al cliente.

1.6 Limitaciones de la investigación

- Limitados antecedentes en la región vinculados a estudios de procesos y percepción en la calidad de los servicios prestados por empresas de servicio de taxi de la localidad.
- Las MyPE cuentan con una estructura administrativa bastante dinámica, en su gran mayoría, lo que limita la identificación y el diseño de procedimientos estandarizados para cada área de trabajo.
- Falta de disponibilidad de algunos de los profesionales de la muestra estudiada, debido al desinterés que evidenciaban.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Internacional

Guanín y Andrango (2015). “Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos en la Atención de enfermería en el Servicio de Emergencias del Hospital Militar “, tenían por objetivo contribuir a la mejora de los Procesos con un Modelo de Gestión en la Atención de Enfermería del Servicio de Emergencia del HG1 de Quito; en Admisión, Triage y Atención al Paciente Urgente.

El análisis situacional permitió entender la realidad general del hospital, el proceso actual con relación a la atención en enfermería del área de emergencias del hospital y las funciones del departamento. El diagnóstico concluyó que existen discrepancias en los procedimientos que generan falta de eficiencia o inclusive posibles errores en el proceder, lo cual en una sala de emergencias puede tener consecuencias negativas para los pacientes.

Finalmente, en la propuesta se proyectó un plan de capacitación para la administración por procesos en el Hospital Militar de la ciudad de Quito, ya que las diferencias en el uso de los procesos de cierta manera afectan el desarrollo de las actividades, es por ello por lo que se planteó tanto la definición de los procesos básicos en el área, así como se desarrolló un plan de capacitación para el mejoramiento profesional en la atención de enfermería, por procesos, debido a que existía la carencia de manuales de procesos y guías que permitan un desarrollo de los mismos de forma eficiente.

Rincón (2009). "Análisis y mejora de los procesos de gestión en un parque de maquinaria", menciona dentro de la problemática abordada en la empresa CEPI ingeniería desarrollos y Mejora S.L., en busca de mejorar la gestión de la empresa, que uno de los márgenes de mejora principales se encuentra en la posibilidad de aumentar la productividad del personal bajo un modelo que facilite la asignación adecuada de recursos y mejore sus indicadores de productividad, esto logrado en base a la mejora de los procesos de gestión y métodos de trabajo. Este objetivo puede ser fácilmente alcanzables a partir del plan de formación adoptado para el personal y la motivación de este. La puesta en marcha del nuevo modelo de gestión alcanzado bajo un sistema de distribución óptima de los recursos de personal y la implantación total de los nuevos procedimientos elaborados como resultado del rediseño de los procesos serán requisitos fundamentales para la buena marcha del plan de mejora de los procesos e implementación de un nuevo modelo de gestión. Es por eso por lo que la finalidad del proyecto fue alcanzar márgenes de mejora que posibiliten el aumento de la productividad del personal, que se estima en un crecimiento del 20% al 30% en los talleres mecánicos, eléctricos y patio de trabajo, esto alcanzado gracias al reconocimiento de procesos y diseño de procedimientos y métodos de trabajo adecuados.

Oña (2008). "Levantamiento y Mejoramiento de Procesos Empresa de Transporte Pesado". Dentro de la problemática abordada se refleja en aspectos importantes como: en primer lugar el recurso Humano por la falta de capacitación y compromiso del personal con la empresa, no cuentan con suficiente personal para brindar un servicio personalizado y ágil al cliente; en el caso de los procesos, el desconocimiento de la forma estándar de llevarlos a cabo afecta a la empresa en todos los servicios que ofrece a los clientes y por ende se refleja en el nivel de sus utilidades, la demora en los despachos ocasionado afecta al cliente

generándose entregas inoportunas e incumplimiento de las especificaciones realizadas por el cliente.

Tomando en cuenta la importancia de los indicadores para el control y mejoramiento de los procesos. A la vez de identificar y estandarizar procesos y sus respectivos procedimientos, se hace necesario el diseño de los respectivos perfiles de puesto en aras de incrementar el nivel de mejora del desempeño de cada puesto de trabajo intervinientes en los procesos.

2.1.2 Nacional

Orozco (2015). “Propuesta de mejora en los procesos del área de Call center técnico de una empresa de telecomunicaciones”, expone que el objetivo principal del proyecto fue identificar las principales causas de las deficiencias del proceso de atención al usuario final y back-office del área de Call center técnico de Atento Perú, empresa proveedora de servicios para una empresa de telecomunicaciones. Los resultados que se obtuvieron, después de la implementación, fueron los siguientes: se logró reducir el tiempo medio de operación a 396 segundos, el tiempo de espera a 12 segundos y llamadas abandonadas al 7.7%. Con estos nuevos resultados se lograron alcanzar cada uno de los objetivos de los indicadores de operación y se logró la reducción de las penalidades.

Farfán (2015). “La gestión del servicio como propuesta de mejora para la satisfacción de clientes caso: Museo San Francisco de Lima” La presente investigación aborda la relación que existe entre la gestión del servicio y la satisfacción de los clientes teniendo como objetivo principal: Desarrollar una propuesta de gestión de servicio para el museo de San Francisco que permitirá optimizar la satisfacción de sus clientes.

Llevado a cabo el proyecto se ha podido determinar que la satisfacción de los visitantes está relacionada al cumplimiento y superación de sus expectativas. Además, se ha identificado que el personal ofrecerá un servicio de calidad siempre y cuando esté satisfecho con las actividades que realiza. De tal manera, la investigación concluye que la gestión del servicio se relaciona e influye directamente en la satisfacción de los clientes, pues si ésta es gestionada eficientemente se obtienen mejoras en los procesos, las relaciones del personal y el producto final.

Ríos (2014). "Gestión de procesos y rentabilidad en las empresas de Courier en lima metropolitana, 2012-2013", indica dentro de la problemática abordada en la empresa JET CARGO SERVICE S.A.C., está la necesidad de aumentar la competitividad y posicionamiento en el mercado nacional, en base a la mejora de los procesos operativos, para ofrecer un servicio de mejor calidad y mayor efectividad a sus clientes. La mejora en la calidad de la prestación de servicio va relacionado al control de los mismos bajo el establecimiento de procedimientos estándar esto logrado mediante el reconocimiento y formalización de cada uno de los procesos existentes con la elaboración de un mapa de procesos, esto se evidencio debido a que más del 58.3% de los servicios prestados no tomaron en cuenta el mapa de procesos para evaluar el cumplimiento de todos los procedimientos requeridos y esto genero un alto nivel de quejas ligadas a una mala prestación del servicio de Courier. El aseguramiento de la calidad en base a la implementación de un modelo de gestión por procesos es una forma básica de asegurar las condiciones de calidad en la prestación de los servicios pero es poco utilizado por dichas empresas (65.3% de las empresas a evaluación), generando altos costos debido al bajo control de los procesos lo que demanda muchas horas de trabajo y elevados costos de personal para la empresa, un

estimado de S/ 4,000 en horas extras, perjudicando de esta manera la productividad y la rentabilidad; pero de ser aplicado un sistema de gestión por procesos esto permitirá la reducción de costos e incremento de la rentabilidad y productividad de la empresa con niveles mayores de eficiencia, control, evaluación y en tiempos más cortos.

Tisnado (2013). "Mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N° 01 el porvenir que contribuya al desarrollo educativo de su jurisdicción en el año 2013", se realizó un modelado de gestión de calidad de procesos para el desarrollo de una práctica organizativa, democrática y eficiente que promueva una participación responsable de todos los actores, y para medir el mejoramiento del grado de satisfacción del docente. La evaluación de la estructura de los procesos administrativos muestra una estructura rígida y burocrática, que genera ineficiencias y pérdida de tiempo, lo cual impide un desarrollo eficiente de las funciones institucionales y pedagógicas, disminuyendo así el grado de satisfacción del docente. La implantación de mejoras en los procesos administrativos permitirá un incremento entre 50% al 80% en los niveles desempeño de las áreas dentro de la entidad. La propuesta en base a la mejora de procesos está en base a la organización y asignación de responsabilidades entre las personas de forma transversal; la asignación de tareas de forma departamental pasa a subordinarse a la designación de responsabilidades en función de la intervención en los procesos. Evaluación de la gestión en base a los indicadores de rendimiento y resultados de los procesos definidos, de esta forma, el cumplimiento de las tareas y actividades encomendadas no se considera suficiente, es necesario obtener los resultados planificados en función de la finalidad perseguida con cada proceso.

2.1.3 Local

Vílchez (2012). “Optimización del proceso de atención de los clientes del centro oftalmológico Buena Visión, de la ciudad de Cajamarca”. El presente trabajo de investigación está inmerso en el campo de la Gestión de los Procesos para servicios, a través de los principios de calidad, y orientada a la satisfacción de los clientes consumidores de dichos servicios.

Las propuestas de mejora contemplaban la eliminación de actividades que no generan valor alguno y la sistematización de actividades mecánicas totalmente desfasadas, y que, además constituyen fuentes de error, desperdiciando tiempo en la ejecución del proceso y generando insatisfacción por lado del cliente. Implementando dichas mejoras, se validó el proceso mejorado a nivel de simulación, y se pudo determinar el nuevo valor sigma del proceso, equivalente a 154 oportunidades de defecto por un millón, lo cual constituye un avance importante para la empresa traducida en satisfacción y servicio de calidad para los clientes del centro oftalmológico.

Orosco (2012). “Propuesta de mejora en el área de gestión de atención al usuario en la caja municipal de ahorro y crédito Trujillo – sede Cajamarca, para incrementar el nivel de satisfacción del cliente en el año 2012”, tiene por finalidad el probar la factibilidad económica y técnica de la propuesta de mejora con la cual se logrará aumentar el nivel de satisfacción de los clientes de la CMACT sede Cajamarca. Las constantes quejas y reclamos que se presentan se dan debido a las demoras para solucionar los pedidos de los clientes, estas se dan por la falta de procesos estandarizados y el no cumplir con los plazos pactados, ya que sobrepasan al máximo establecido. La implementación de la propuesta de mejora muestra los siguientes beneficios: minimización de costos ligados al pago de multa realizadas

por INDECOPI debido al incumpliendo de plazos, con la implementación de la mejora se reduciría el tiempo promedio de los plazos de pedidos, a la vez de generar ahorro al disminuir el tiempo de proceso de entrega de seguro y se eliminara la mora generada a los créditos por los días de demora del mismo.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Servicio

Lescano (2010), afirma que el servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera. El servicio al ser un conjunto de prestaciones, la empresa debe dedicarse a identificar mediante métodos y estrategias los requerimientos y solicitudes de los clientes. Es decir, el secreto del éxito en el servicio está en las pequeñas iniciativas diarias, el contacto con la gente, en la interacción con los clientes, el cuidado de los detalles y no precisamente en los grandes esfuerzos. Entonces, el trabajo se convierte en una pasión y la organización es una función ágil y sincronizada.

También indica que la empresa, para obtener utilidades, ha de cumplir la tarea prioritaria de proveer a sus clientes un servicio adecuado que genere su satisfacción. En la medida en que se mantenga e incremente la satisfacción del cliente, habrá mayor posibilidad de obtener ganancias económicas, e igualmente, se podrá generar mayor aprendizaje y desarrollo de los empleados. El modo de generar resultados económicos implicará, entonces, priorizar la orientación y los esfuerzos hacia las personas, tanto los clientes como los empleados. Son los empleados quienes, no solo con sus capacidades, sino también con sus actitudes y compromiso, hacen posible la entrega de servicios adecuados a los clientes. Por tanto, influyen significativamente en la obtención de los resultados económicos. De ahí la importancia de que

quienes ocupan la alta dirección y la dirección intermedia adquiera una orientación consistente de servicio.

El servicio permite agregar mayor valor a la relación entre la empresa y el cliente. Ese valor exige la participación de todos los integrantes de la empresa de servicios. De esa forma, se favorece la posibilidad de obtener una mayor satisfacción del cliente, así como una mayor productividad en la organización. Cuanto mayor sea la productividad, mayor probabilidad existirá de mejorar los servicios que se ofrecen al cliente. En la medida en que se propicie el incremento de la productividad para la organización y la satisfacción del cliente, se tendrá mayor posibilidad de generar ganancias económicas, con lo cual se estará en mejores condiciones de servir y continuar sirviendo. En esto consiste el círculo virtuoso generado por empleados dirigidos adecuadamente por sus ejecutivos intermedios: “servir para ganar y ganar para servir.

2.2.1.1 Objetivo del servicio

Hayes (2002) indica que definitivamente todas las empresas orientadas al servicio tienen como meta principal mantener y aumentar el número de sus clientes, logrando que estos se encuentren satisfechos, y además que se identifiquen con la organización generando así una fidelidad.

El servicio requiere integrar ciertos aspectos para que sea un servicio de calidad. Debe estar enfocado en la persona, debe considerar dar una respuesta personalizada que se trata de una atención a medida de quien lo necesita y que este percibida por los clientes, que nos preocupamos de sus problemas y que le vamos a dar una respuesta rápida. Otro aspecto es la confiabilidad, es un punto muy importa en las organizaciones, pues refleja de

inmediato en qué medida la empresa cumple y honra sus promesas, se puede decir que es el núcleo del servicio y por último las actitudes positivas, en el cual los empleados deben desarrollar y que favorecen la consecución de los objetivos que persiguen las empresas orientadas hacia el servicio.

2.2.1.2 Servicio al Cliente

Es necesario diferenciar entre el producto por el cual paga el cliente y el servicio que rodea a ese producto. El servicio al cliente es todo esfuerzo encaminado a atender al cliente y a resolver sus inquietudes, sugerencias, dudas o reclamos (Beltrán, 2015).

Es decir, el servicio al cliente es todo momento de contacto entre el cliente y la empresa.

Una empresa se crea para generar rentabilidad a la vez que satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, por tanto, debe desempeñarse con equilibrio en tres variables:

- Calidad del producto.
- Calidad del servicio al cliente.
- Costos.

No se debe polarizar en una de estas variables, se trata de encontrar el justo medio entre las tres, de manera que el producto cumpla con las especificaciones y necesidades del cliente siendo competitivo frente a otros productos en calidad y precio; y que a su vez vaya acompañado de un valor agregado representado en servicio integral y atención amable, respetuosa, y oportuna.

2.2.1.3 El triángulo del servicio

Albrecht (2001), en su libro “La excelencia del servicio”, ilustró como un triángulo la filosofía del servicio y definió cada uno de sus componentes:

- **El Cliente.** Es la persona que compra los bienes o servicios que vendemos y como tal es a quien debemos identificar y conocer.
- **La Estrategia.** Una vez se conoce al cliente tanto en su parte demográfica (donde se le ubica, qué hace, con quién vive, nivel de ingresos, entre otros), como psicográfica (que corresponde a lo que piensa y siente con respecto a nuestro producto o servicio), se establece la estrategia.

La estrategia tiene dos orientaciones: una interna que tiene que ver con el servicio y otra externa que corresponde a la “promesa del servicio” que se ofrece a los clientes. Esta promesa que se hace a los clientes debe ser monitoreada, debe medirse el nivel o grado en que se cumple; a ello se le denomina “acuerdo de niveles de servicio”, sobre los que se precisará más adelante al finalizar los componentes del triángulo de servicio (ver Figura 2.1).

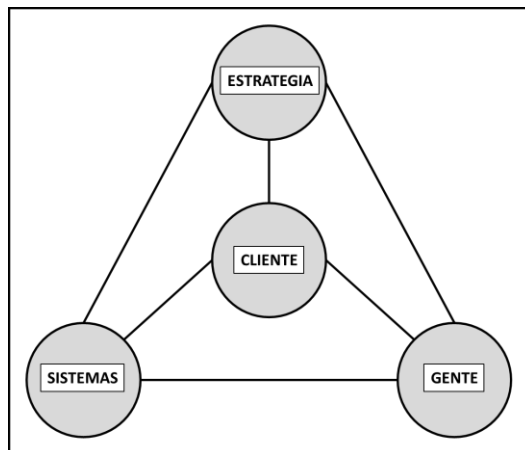


Figura 2. 1. Triángulo de servicio
Fuente: U.M.B. (2015)

- **La Gente.** Este es el grupo de todas las personas que trabajan con la empresa, desde su presidente hasta la persona que hace el aseo. Las personas deben conocer, comprender y comprometerse con la estrategia y particularmente con la promesa de servicio.
- **Los Sistemas.** La empresa define y establece unas maneras o sistemas para dirigir el negocio. Unos sistemas pretenden coordinar a todo el personal que labora en la empresa. Otros sistemas están diseñados para que el cliente interactúe con el negocio y viceversa. Finalmente, otros sistemas se conectan con la estrategia del servicio, ya que en la medida en que la estrategia está centrada en el servicio al cliente, irá influenciando en los sistemas para focalizarlos también en el cliente. Se habla de cuatro tipos de sistemas que existen en toda organización:
 1. **El sistema gerencial.** Está conformado por el grupo directivo, son quienes orientan a la organización en el mediano y largo plazo a través de decisiones y planes

estratégicos. Hacen parte de este sistema los propietarios, los ejecutivos y los gerentes.

2. **El sistema de normas y procedimientos.** Está conformado por las pautas establecidas tanto para empleados como para los clientes. Señalan la forma de actuar e interactuar en la venta de bienes y servicios, generalmente recogidos en los manuales de procesos y procedimientos.
3. **El sistema técnico.** Está conformado por los elementos o herramientas que se utilizan para la producción y entrega de los bienes y servicios objeto del negocio: software, hardware, mecanismos de comunicaciones, plantas de ensamble, entre otros.
4. **El sistema humano.** Está conformado por la gente, las personas que hacen parte de la organización y la forma en que interactúan entre sí, si se trabaja en equipo o de manera aislada, si hay cooperación y la forma en que se solucionan los problemas.

2.2.1.4 Valor para el cliente

Martínez (2001) afirma y nos hace aporte en el valor para el cliente: “El valor tiene que ver con la relación entre los beneficios y lo que sacrifica el cliente para obtenerlo”. Crear valor para el cliente, la cual es una estrategia importante por desarrollar. Es aquí en donde la empresa debe generar valor de modo equilibrado y buscar la manera de ofrecer calidad para cliente y este estará dispuesto a pagar el costo.

Summers (2006) indica que el valor es juzgado por el cliente cada vez que realiza una transacción que involucra un activo con el propósito de adquirir el producto o servicio. Los consumidores

tienen una percepción de valor cuando resultan beneficiados por la transacción. Toda vez que los juicios de valor emitidos por los clientes tienen que ver con experiencias, requerimientos, deseos, necesidades y expectativas del pasado, implican cierto grado de complejidad.

2.2.1.5 Eficiencia en el servicio de atención al cliente

Deming (1989) afirma que los clientes juzgan la eficiencia, basándose en la calidad de sus relaciones con quienes los atienden directamente. La persona que tiene contacto directo con el cliente será quien se encargue de representar a la empresa ante el cliente con el servicio que le ofrece, pero todo el esfuerzo que realice la empresa por aplicar tácticas, estrategias, procedimientos, ideas innovadoras del servicio no solo estará en manos de la persona que ofrece el servicio, sino de todos los colaboradores tratando de apoyar en lo que sea necesario para generar confianza al cliente y satisfacer sus necesidades. Los clientes tienen muchas expectativas de que esperan recibir un servicio de calidad. Las empresas que logren cubrir las expectativas de sus clientes serán vistas como más eficientes y de mayor calidad.

2.2.1.6 La calidad en el servicio al cliente

Dru (1992), comenta que un servicio es de calidad cuando satisface las necesidades y expectativas del cliente o usuario, en función de parámetros. El sistema de la calidad debe asegurar, en última instancia, que todos los productos y servicios que se facilitan cumplen con los requisitos especificados (Calidad de diseño). Para ello, debe incorporar una serie de elementos que posibiliten esta función.

Summers (2006), indica que la calidad es una determinación del cliente; es decir, sólo el cliente puede decidir si un producto o servicio satisface sus necesidades, requerimientos y expectativas. Dichas necesidades, requerimientos y expectativas pueden ser explícitos o implícitos, conscientes o apenas detectados, técnicamente operativos o completamente subjetivos. También dice que la calidad se basa en la experiencia real que el cliente tiene con el producto o servicio a lo largo de la vida útil del mismo, desde su adquisición hasta su eliminación.

2.2.1.7 Determinación de la satisfacción del cliente

Los clientes califican su nivel de satisfacción en relación con los empleados de la compañía y con la calidad del trabajo.

2.2.2 El modelo Servqual de calidad de servicio

El modelo Servqual de calidad de servicio fue elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry, cuyo propósito es mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización (Aiteco Consultores S.L., 2018). Utiliza un cuestionario tipo que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones:

- 1. Fiabilidad.** Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.
- 2. Capacidad de Respuesta.** Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
- 3. Seguridad.** Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.
- 4. Empatía.** Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.

5. Elementos Tangibles. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

El modelo Servqual de calidad de servicio mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas. De esta forma, contrasta esa medición con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

El modelo Servqual de calidad de servicio está basado en un enfoque de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio en el que:

1. Define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes. De este modo, un balance ventajoso para las percepciones; de manera que éstas superaran a las expectativas, implicaría una elevada calidad percibida del servicio. Ello implicaría una alta satisfacción con el mismo.
2. Señala ciertos factores clave que condicionan las expectativas de los usuarios:
 - Comunicación “boca a oreja”, es decir, opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio.
 - Necesidades personales.
 - Experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente.
 - Comunicaciones externas, que la propia empresa realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el ciudadano tiene sobre las mismas.
3. Identifica las cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio.

4. Estas cinco dimensiones de la calidad de servicio son evaluadas mediante el cuestionario Servqual.

2.2.3 Competitividad y mejora de la calidad

Gutiérrez (2010) indica que la competitividad se entiende como la capacidad de una empresa para generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores. Esta capacidad resulta fundamental en un mundo de mercados globalizados, en los que el cliente por lo general puede elegir lo que necesita de entre varias opciones. Así, cada vez más las organizaciones, ya sea un fabricante, un hotel, una escuela, un banco, un gobierno local o un partido político, compiten por los clientes, por los estudiantes, por los recursos de apoyo, etc. Esto lleva a que las compañías busquen mejorar la integración e interrelación de sus diversas actividades.

Un punto de partida básico es saber que los elementos significativos para la satisfacción del cliente, y con ello para la competitividad de una empresa, están determinados por la calidad y los atributos del producto, el precio y la calidad del servicio (que incluye el tiempo de entrega de los productos o servicios). Se es más competitivo cuando se ofrece mejor calidad a bajo precio y con un buen servicio. La calidad está dada por las características, los atributos y la tecnología del producto mismo; en tanto, el precio es lo que el consumidor final paga por el bien, y la calidad del servicio la determina la forma en que el cliente es atendido por la empresa. Un asunto cada vez más crítico en relación con la calidad del servicio es la rapidez con la que se hacen las cosas, lo cual influye en el tiempo de entrega (lapso que transcurre desde que el cliente pide el producto hasta que se le entrega). La rapidez con la que se hacen las cosas resulta fuertemente influida por la eficacia y coordinación de las diferentes tareas, y por dejar de hacer actividades que no agregan valor al producto.

2.2.3.1 Principales autores de la calidad

Existen muchos, pero citaremos a los más destacados:

a. Kaoru Ishikawa

Kaoru Ishikawa, nació en Tokio Japón en el año de 1915. La teoría de Ishikawa era manufacturar a bajo costo. Dentro de su filosofía de calidad, él dice que la calidad debe ser una revolución de la gerencia. El control de la calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad. Algunos efectos que se logran implementando el control de calidad en las empresas son: la reducción de precios, bajan los costos, se establece y mejora la técnica, entre otros.

Kaoru Ishikawa también da a conocer al mundo sus siete herramientas básicas que son: grafica de Pareto, diagrama de causa-efecto, estratificación, hoja de verificación, histograma, diagrama de dispersión y grafica de control.

El propio Ishikawa dice que practicar el control de calidad (CTC) es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Uno de los logros más importantes de la vida de Ishikawa fue contribuir al éxito de los círculos de calidad. El diagrama de causa – efecto, frecuentemente llamado diagrama de Ishikawa, posiblemente es el diagrama que lo hizo mayormente conocido. Este diagrama ha demostrado ser una herramienta muy poderosa que puede ser fácilmente utilizada para analizar y resolver problemas, es tan simple que cualquier persona lo puede aplicar.

Kaoru Ishikawa, señala que el control Total de Calidad empieza con educación y termina con educación. Para promoverlo con la participación de todos, hay que dar educación en Control de Calidad a todo el personal, desde el presidente hasta los operarios.

b. Edward Deming

El Dr. Deming (1900 – 1993) aprendió desde muy pequeño que las cosas que se hacen bien desde el principio acaban bien.

Edward Deming fue a Japón en 1950 a la edad de 49 y enseñó a los administradores, ingenieros y científicos japoneses como producir calidad. Treinta años después, en 1980, luego de ver un documental en televisión en la cadena NBC, titulado: Si Japón puede, porque nosotros no, los presidentes de corporaciones, como Ford, General Motors y Dow Chemical, enfrentados a una producción decadente y costos incrementados, buscaron la asesoría Deming (Gonzales, 2005)

Las corporaciones e industrias quienes sus productos mejoran las vidas de las personas han encontrado que lo siguiente es cierto: Si los principios de Deming están en su sitio y funcionan con su negocio, la calidad aumenta, los costos bajan y los ahorros se le pueden pasar al consumidor (Gonzales, 2005).

La calidad es trabajo de todos, pero la calidad debe ser dirigida por la administración. Deming propuso 14 puntos para ayudar a la gerencia a mejorar la calidad:

- Mejorar el producto o servicio y planear para el futuro.
- Adoptar una nueva actitud.
- Eliminar la dependencia de la inspección en masa.

- Mejorar la calidad de los materiales que se reciben.
- Encontrar los problemas.
- Instituir métodos modernos de capacitación.
- Instituir métodos modernos de supervisión.
- Desterrar el miedo.
- Derribar las barreras.
- Eliminar las metas numéricas. Desechar los carteles y lemas dirigidos a la fuerza de trabajo donde se le exhorta a aumentar su productividad sin proporcionar los métodos.
- Eliminar las normas de trabajo que prescriben cuotas numéricas.
- Eliminar los obstáculos al orgullo.
- Instituir un programa vigoroso de capacitación y re-instrucción.
- Crear una estructura apropiada.

c. Dr. Armand Feigenbaum

Armand Feigenbaum (1920) es considerado el fundador del movimiento de la calidad total. El doctor Feigenbaum definió el concepto de calidad con base en la experiencia real de los clientes respecto de un producto o servicio. Su obra más memorable, Total Quality Control, publicado por primera vez en 1951 y actualizada de manera regular a partir de entonces, ha influido significativamente en las prácticas industriales. Feigenbaum predijo que la calidad se convertiría en un tema de gran relevancia para la satisfacción del cliente, sobrepasando incluso la importancia del precio en el proceso de toma de decisiones. Tal como este autor presagió, los consumidores se han acostumbrado

a considerar la calidad como una dimensión esencial del producto o servicio que adquieren.

2.2.4 Procesos

Según Pérez (2004) la teoría de procesos es un conjunto de las diferentes fases que tiene una acción o un fenómeno complejo, cuyo propósito es emplear insumos organizacionales (entradas), agregarle valor a este (genera una transformación) y suministrar un producto (resultado o salida) para un cliente interno y externo.

Una sencilla definición de proceso es “la secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor para su usuario o cliente”; entendiendo valor como “todo aquello que se aprecia o estima” por el que lo percibe (cliente, accionistas, personal, proveedores, sociedad), o más sencillamente “secuencia de actividades que tiene un producto” dando por supuesto que:

- Estamos hablando de actividades secuenciadas de una manera predeterminada; actividades repetitivas y conectadas de una manera sistematizada, no tareas inconexas cuya correcta ejecución es un fin en sí mismo.
- Todo producto lo es por el hecho de ir destinado a un usuario al que denominamos cliente (interno o externo); luego el producto que nos interesa es aquel que añade valor al cliente.
- Todo producto tiene unas características objetivas.

Por actividad entendemos “el conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado”. En este contexto podríamos definir sistema como un “conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo”. La definición más clásica y utilizada es “conjunto de elementos interrelacionados que persiguen un objetivo común”.

2.2.4.1 Límites, elementos y factores de un proceso

Los procesos han existido desde siempre ya que es la forma más natural de organizar el trabajo; otra cosa bien distinta es que los tuviéramos identificados para orientar a ellos la acción (Beltrán, 2015). Para ello y, en primer lugar, hemos de:

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

a. Límites de un proceso

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

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

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

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

b. Elementos de un proceso

Todo proceso consta de los siguientes elementos:

- Un input (entrada), producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido: la factura del suministrador.

El input es un “producto” que provienen de un suministrador (externo o interno); es la salida de otros procesos (precedente en la cadena de valor) o de un “proceso del proveedor” o “del cliente”. La existencia del input es lo que justifica la ejecución del proceso.

- El proceso, la secuencia de actividades propiamente dicha. Unos factores, medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesarias para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimiento), un impreso e información sobre qué procesar y cómo (calidad) y cuando entregar el output al siguiente subproceso del proceso administrativo.

Algunos de estos factores del proceso son entradas laterales, es decir, inputs necesarios o convenientes para la ejecución del proceso, pero cuya existencia no lo desencadena. Son también productos que provienen de otros procesos con los que interactúa.

Un sistema de control conocido con medidas e indicadores del funcionamiento del proceso, del producto

del proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno muchas veces).

- Un output (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, etc.

La salida es un “producto” que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un “proceso del cliente”. Recordemos que el producto del proceso (salida) ha de tener un valor intrínseco, medible o evaluable, para su cliente o usuario.

Así pues, también se puede definir proceso como un mecanismo para transformar entradas en salidas, es decir, la forma de utilizar los recursos. “Proceso = Producto y Cliente”

c. Factores de un proceso

- **Personas.** Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados. La contratación, integración y desarrollo de las personas la proporciona el proceso de Gestión de Personal.
- **Materiales.** Materias primas o semielaboradas, información (muy importante en los procesos de servicio) con las características adecuadas para su uso. Los materiales suelen ser proporcionados por el proceso de “Compras”.
- **Recursos físicos.** Instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso. Aquí nos referimos al

proceso de Gestión de Proveedores de bienes de inversión y al proceso de Mantenimiento.

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

- ✓ Funcionamiento del proceso (medición o evaluación).
- ✓ Producto del proceso (medida de cumplimiento).
- ✓ La satisfacción del cliente (medida de satisfacción).

Un proceso está bajo control cuando su resultado es estable y predecible, lo que equivale a dominar los factores del proceso, supuesta la conformidad del input. En caso de un funcionamiento incorrecto, poder saber cuál es el factor que lo ha originado es de capital importancia para orientar la acción de mejora (Bravo, 2011).

2.2.4.2 Enfoque de procesos en un sistema de gestión

a. Identificación y secuencia de los procesos

Mapa de procesos. La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión (Instituto andaluz de tecnología, 2015).

Los procesos de una organización se pueden agrupar en tres tipos (Pérez, 2016). Estos son:

- 1. Procesos clave u operativos.** Procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación, etc.
- 2. Procesos misionales.** Procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos (procesos de gestión responsabilidad de la Dirección: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad, etc.).
- 3. Procesos de apoyo.** Procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información, etc.).

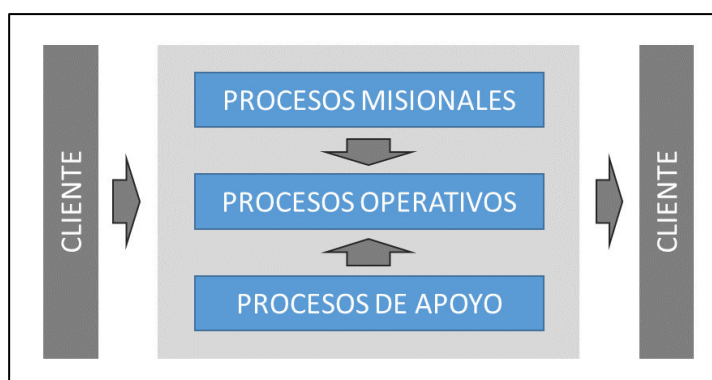


Figura 2. 2. Mapa de procesos
Fuente: Guía de gestión basada en procesos

b. Descripción de los procesos

El mapa de procesos permite a una organización identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos, reflejando las interacciones entre los mismos (Ministerio de fomento del gobierno español, 2005, p. 10)

La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control de este (ver Figura 2. 3).

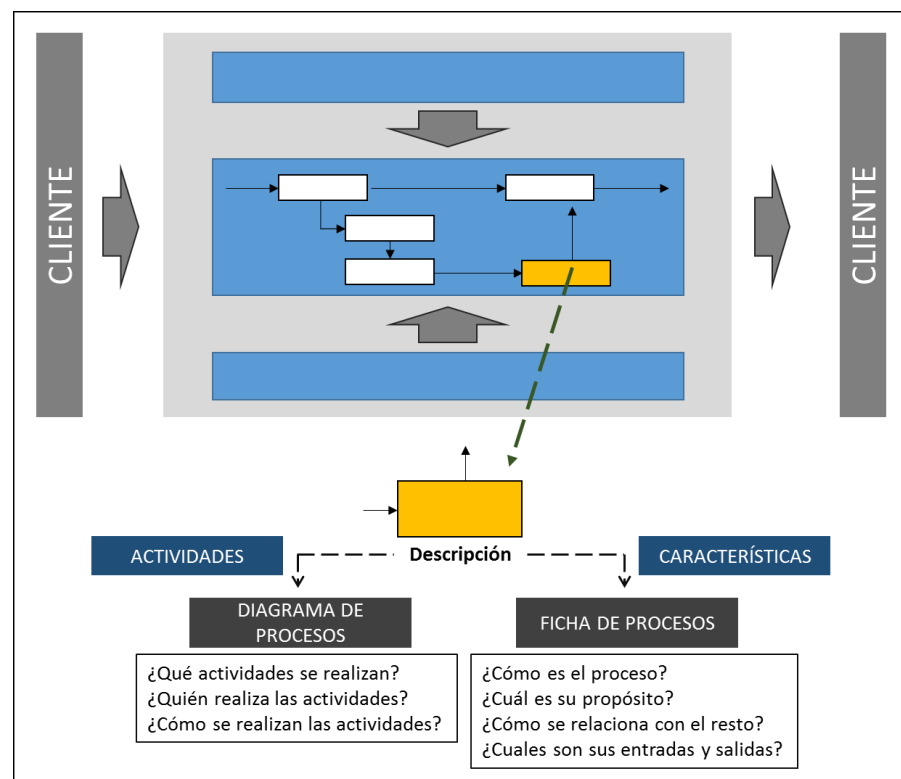


Figura 2. 3. Descripción de procesos a través de diagramas y fichas
Fuente: Guía de gestión basada en procesos

1. **Diagrama de procesos:** la descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar

estas actividades de manera gráfica e interconectadas entre sí.

Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de estas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites de este.

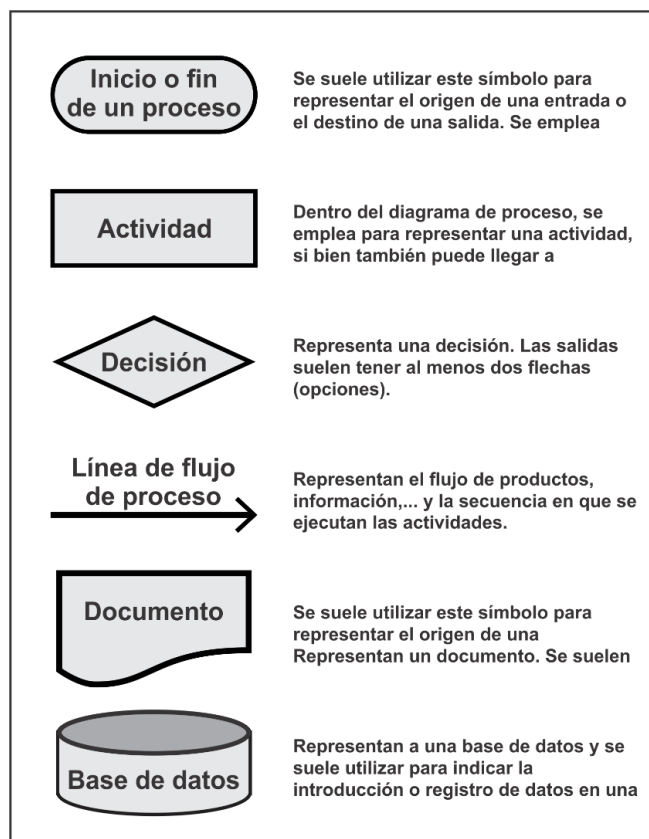


Figura 2. 4. Simbologías en los diagramas de proceso
Fuente: Guía de gestión basada en procesos

- 2. Procesos y procedimientos:** el proceso debe permitir el que se efectúe un cambio de estado cuando se recibe una determinada entrada. Para llevar a cabo esta transformación, será necesario ejecutar una serie de actividades, las cuales pueden ser de

“procedimiento” o ser de tipo mecánico, químico, o de otra índole. En cambio, los procedimientos documentados sirven para establecer documentalmente la manera de llevar a cabo una actividad o un conjunto de actividades, centrándose en la forma en la que se debe trabajar para llevar a cabo una determinada tarea.

Tabla 2. 1
Diferencias entre procedimientos y procesos

PROCEDIMIENTOS	PROCESOS
Definen la secuencia de pasos para ejecutar una tarea	Transforman las entradas en salidas mediante la utilización de recursos
Existen, son estáticos	Son dinámicos
Están impulsados por la finalización de la tarea	Están impulsados por la consecución de un resultado
Se implementan	Se operan y gestionan
Se centran en el cumplimiento de las normas	Se centran en la satisfacción de los clientes e interesados
Recogen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con diferentes objetivos.	Contienen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con unos objetivos comunes.

Fuente: Guía de gestión basada en procesos

2.2.4.3 Diseño de procesos

El objetivo es encontrar una manera de producir bienes que cumplan con los requerimientos de los clientes, las especificaciones del producto dentro del costo y otras restricciones administrativas. El proceso seleccionado tendrá un efecto a largo

plazo sobre la eficiencia y la producción, así como en la flexibilidad, costo y la calidad de los bienes producidos por la empresa (Carro & Gonzáles, 2014).

El diseño del proceso abarca la selección de las entradas, las operaciones, los flujos de trabajo y los métodos utilizados para producir bienes y servicios. La selección de las entradas supone decidir sobre qué tipo de habilidades humanas y materias primas vamos a necesitar, cuáles operaciones se llevarán a cabo por trabajadores y cuáles por máquinas, qué servicios externos tomaremos, etc.; consistente con la estrategia de posicionamiento de la organización y su habilidad para obtener recursos. Estas decisiones se toman, por lo general, en alguno de los siguientes casos:

- Cuando hay modificaciones importantes en el producto.
- Cuando tenemos problemas de calidad.
- Cuando hay cambio de las prioridades competitivas.
- Cuando ha cambiado la demanda del producto.
- Cuando la performance corriente no es adecuada.
- Cuando la competencia está por delante debido al uso de nuevos procesos o tecnologías.

2.2.5 Teoría que sustenta la investigación

2.2.5.1 En el diseño de procesos

En lo referente al diseño de procesos se tomó en cuenta el enfoque propuesto en la “Guía para una gestión basada en procesos” escrita por Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas M. & Tejedor F. (2015), de donde se tomaron únicamente dos de las cuatro etapas propuestas, siendo estas: (1) la identificación y secuencia de los procesos y (2) la descripción de cada uno de los

procesos, debido a que la investigación aborda únicamente el diseño de los procesos como propuesta.

2.2.5.2 En la calidad del servicio al cliente

En lo referente a la calidad del servicio al cliente se tomó en cuenta en primer lugar lo planteado por el Ph. D. Dru (1992) que en su libro “La satisfacción del cliente: la otra mitad de su trabajo”, propone que la satisfacción del cliente está en función de ciertos parámetros dictados por el propio cliente, en segundo lugar también se incorpora lo propuesto por Gutiérrez (2010), quien profundiza dicha idea en su libro “Calidad total y productividad”, indicando que la calidad del servicio al cliente se basa en factores como el tiempo de entrega, la flexibilidad en capacidad, disponibilidad, actitudes y conductas, respuestas a la falla y asistencia técnica. A partir de ambos autores es que se realizó el análisis de la calidad del servicio al cliente, haciendo uso del modelo Servqual, que permite evaluar la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones importantes como son: la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad, la empatía y los elementos tangibles.

2.3 Definición de términos básicos

- 1. Actividad:** conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado.
- 2. Compromiso del personal:** el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- 3. Enfoque al cliente:** las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

4. **Enfoque a la gestión:** identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
5. **Enfoque a procesos:** un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
6. **Factores críticos de éxito:** logros que tienen que realizarse para garantizar los objetivos específicos derivados del primer nivel de desagregación del Objetivo Estratégico.
7. **Indicadores de resultado:** mide el éxito en el logro de los objetivos sobre un período específico de tiempo. Se usan para reportar el desempeño de la organización en la implantación de su estrategia.
8. **Indicadores guía del proceso:** indican a futuro cual puede ser el resultado de un grupo de acciones u operaciones definidas en un indicador de resultado. Provee indicación temprana del progreso hacia el logro de los objetivos; su propósito es generar los comportamientos adecuados para el logro de la estrategia.
9. **Liderazgo:** los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización creando y manteniendo un ambiente interno donde el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
10. **Mejora continua:** la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
11. **Procedimiento:** forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso.
12. **Proceso:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.
13. **Sistema:** conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis general

El diseño procesos mejora de la calidad del servicio al cliente en el área de Call center en el Grupo Multiservis, 2017.

3.2 Hipótesis específicas

1. El diseño de procesos misionales mejora la calidad del servicio al cliente en el área de Call center en el Grupo Multiservis, 2017.
2. El diseño de procesos operativos mejora la calidad del servicio al cliente en el área de Call center en el Grupo Multiservis, 2017.
3. El diseño de procesos de apoyo mejora la calidad del servicio al cliente en el área de Call center en el Grupo Multiservis, 2017.

3.3 Variables

Variable independiente: Diseño de procesos.

Variable dependiente: Calidad del servicio al cliente.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo y diseño de investigación

4.1.1 Tipo de investigación

Por el tipo de la investigación, el presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una investigación aplicada, en razón, a que se utilizaron conocimientos de las Ciencias Administrativas, a fin de aplicarlas en el proceso de gestión de una empresa de servicio.

4.1.2 Diseño de la investigación

El diseño de investigación que se llevará a cabo es no experimental transversal porque se realizará una recolección de datos de la situación actual del área de Call center de la empresa, para luego explicar la relación existente entre las variables bajo estudio sin manipular las variables.

4.2 Método de investigación

La investigación es cualitativa y de método hipotético-deductivo, con lo cual buscaremos establecer la verdad o falsedad de la hipótesis mediante el análisis del fenómeno en su ambiente natural, sin manipular de deliberadamente las variables bajo estudio.

4.3 Población y muestra

4.3.1 Población

La población está representada por el personal y clientes del área de Call center, es decir que la población para efectos de la investigación se considera infinita.

4.3.2 Muestra

Para la presente investigación se tomarán dos muestras, una de los clientes y otra del personal del área, las mismas que están orientadas a evaluar cada una de las variables bajo estudio, obteniéndose los siguientes resultados:

- Para el cálculo de la muestra de los clientes, destinada a evaluar la calidad del servicio al cliente, se asumirá la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{E^2}$$

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza.

P = Probabilidad a favor.

q = Probabilidad en contra.

e = error muestral.

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2} = 385 \text{ personas (clientes)}$$

- Para el cálculo de la muestra destinada a evaluar el diseño de los procesos dentro del área se asumió la totalidad del personal que labora en la misma, siendo esta de 47 personas entre personal operativo y administrativo.

4.3.3 Unidad de análisis

Procedimientos y actividades relacionadas al servicio al cliente del área de Call center.

4.3.4 Unidad de observación

Clientes y personal del Área de Call center del Área de Call center.

4.4 Operacionalización de variables

Tabla 4. 1
operacionalización de variables

Nombre de la variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Índices
VARIABLE INDEPENDIENTE (x): Diseño de procesos	Es encontrar una manera de producir bienes o servicio que cumplan con los requerimientos de los clientes, las especificaciones del producto dentro del costo y otras restricciones administrativas (Carro & Gonzáles, 2014)	Valoración del desempeño de los procesos misionales, tácticos y operativos. (El autor)	Procesos misionales	Valoración de la orientación al cliente	Valoración de 0.87 sobre un máximo posible de 1 y un mínimo posible de 0 puntos
			Procesos operativos	Valoración de la eficacia del servicio	
			Procesos de apoyo	Valoración del soporte al servicio	
VARIABLE DEPENDIENTE (y): Calidad del servicio al cliente	Es la evaluación, que realiza el consumidor, del cumplimiento del fin previsto por el servicio para su satisfacción. (Melara, 2018)	Valoración del desempeño del servicio, y todo lo que encierra el mismo, al momento de ser prestado. (El autor)	Fiabilidad del servicio	Valoración del cumplimiento de las expectativas del cliente	Valoración de 0.85 sobre un máximo posible de 1 y un mínimo posible de 0 puntos
			Sensibilidad del servicio	Valoración de la capacidad de respuesta en el servicio	
			Seguridad del servicio	Valoración de la credibilidad en el servicio	
			Empatía del servicio	Valoración de la personalización del servicio	
			Elementos Tangibles del servicio	Valoración de los elementos tangibles en el servicio	

Fuente: elaboración propia

4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.5.1 Técnica de observación

Instrumento: Ficha de observación (véase anexo 2).

Objetivo: Identificar las actividades y fallas en la prestación del servicio al cliente en el área de Call center de la empresa Grupo Multiservis.

4.5.2 Entrevista

Instrumento: Entrevista estructurada (véase anexo 3)

Objetivo: Recopilar información en torno a las actividades y al estado de formalización de los procesos dentro del área de Call center.

4.5.3 Encuesta

Instrumento 1: Encuesta para el personal (véase anexo 4).

Objetivo: Valorar el diseño de los procesos llevados a cabo por el área de Call center de la empresa Grupo Multiservis.

Instrumento 2: Encuesta para los clientes (véase anexo 5).

Objetivo: Conocer la calidad del servicio al cliente que es brindado por el área de Call center de la empresa Grupo Multiservis.

4.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

El procesamiento y análisis de la información se realiza agrupando y estructurando los datos recopilados por los instrumentos de recolección de datos, con el propósito de responder a:

- Problema de Investigación.

- Objetivos.
- Hipótesis del estudio.

Para el procesamiento de los datos recopilados se hicieron uso de los siguientes softwares:

- Microsoft Excel (Microsoft office 365 professional plus): Recolección de Datos.
- SPSS (Statistical Package For The Social Sciences - edición IBM® SPSS® Statistics 20): base de datos y funciones estadísticas de análisis.

La información fue presentada en organizadores visuales, tales como:

- Tablas o cuadros.
- Gráficos (circular, de barras, etc.).

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1 Análisis e interpretación de resultados de la encuesta a los clientes

5.1.1 Variable independiente: Diseño de procesos

a. Dimensión 1: Procesos misionales

Tabla 5. 1

Valoración de la orientación al cliente

Alternativas	Frecuencia (fi)	(fi/n) %
En total acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Indeciso	139	36.1%
En desacuerdo	175	45.5%
En total desacuerdo	71	18.4%
Total	385	100%

Fuente: Encuesta al personal

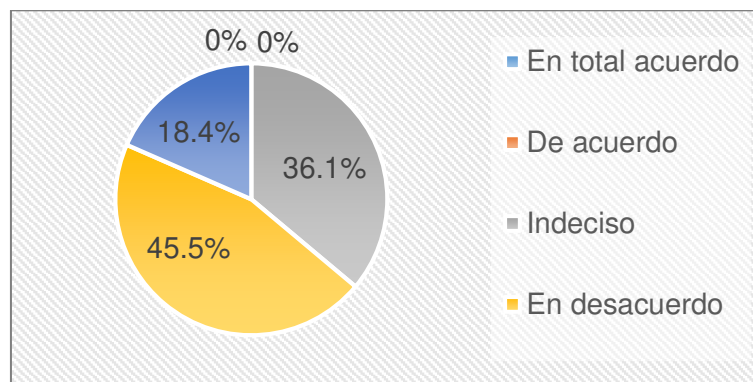


Figura 5. 1. Gráfico de la Valoración de la orientación al cliente
Fuente: Tabla 5.1

Interpretación y análisis

Según el cuadro y gráfico, al valorar la orientación de los procesos al cliente, el 45.5% menciona estar desacuerdo, el 36.1% afirma estar indeciso y finalmente el 18.4% asevera estar en total desacuerdo. Esto nos indica la necesidad prioritaria de diseñar procesos que tengan una orientación significativa al cliente, generando un aporte de mayor valor, situando las acciones del área a la satisfacción completa del cliente.

b. Dimensión 2: Procesos operativos

Tabla 5. 2

Valoración de la eficacia del proceso de servicio

Alternativas	Frecuencia (fi)	(fi/n) %
En total acuerdo	0	0.0%
De acuerdo	0	0.0%
Indeciso	181	47.0%
En desacuerdo	141	36.6%
En total desacuerdo	63	16.4%
Total	385	100%

Fuente: Encuesta al personal

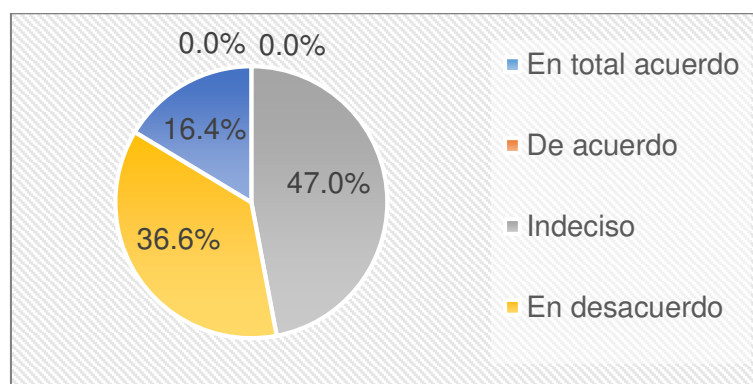


Figura 5. 2. Gráfico de la valoración de la eficacia del proceso de servicio

Fuente: Tabla 5.2

Interpretación y análisis

Según el cuadro y gráfico, al valorar la eficacia del proceso de servicio, el 47% de los encuestados afirma estar indeciso, el 36.6% menciona estar en desacuerdo y finalmente el 16.4% indica estar en total desacuerdo. Esto nos indica que la empresa no cuenta con procesos que se adapten a las necesidades del cliente, por lo cual es necesario el diseño de procesos flexibles que permitan ser adaptados a los requerimientos del mercado y con ello un lograr mayor nivel de satisfacción del cliente.

c. Dimensión 3: Procesos de apoyo

Tabla 5. 3
Valoración de los procesos de apoyo

Alternativas	Frecuencia (fi)	(fi/n) %
En total acuerdo	0	0.0%
De acuerdo	5	1.3%
Indeciso	194	50.4%
En desacuerdo	133	34.5%
En total desacuerdo	53	13.8%
Total	385	100%

Fuente: Encuesta al personal

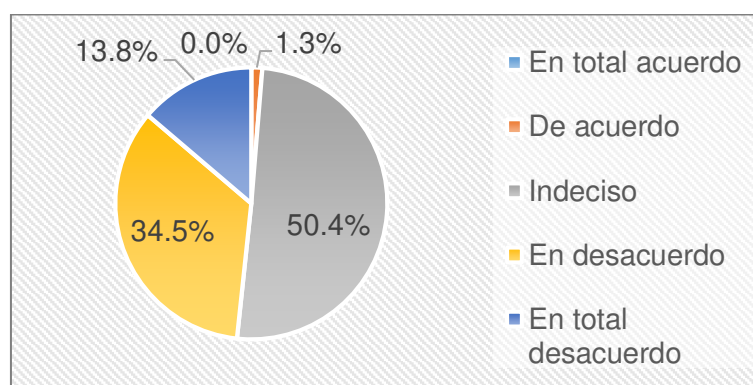


Figura 5. 3. Gráfico de la valoración de los procesos de apoyo
Fuente: Tabla 5.3

Interpretación y análisis

Según el cuadro y gráfico, al valorar los procesos de apoyo vinculados al servicio al cliente, el 50.4% de los encuestados afirma estar indeciso al momento de valorarlo, el 34.5% menciona estar en desacuerdo y el 13.8% indica estar en total desacuerdo. Esto nos indica que los clientes tras evaluar los procesos de apoyo ligados al servicio al cliente, no identifican un valor significativo de dichos procesos lo que deja claro que la empresa no cuenta con herramientas que le permitan respaldar y unificar los procesos ligados al servicio al cliente, lo que limita en gran manera la mejora de la calidad del servicio al cliente.

5.1.2 Variable dependiente: Calidad del servicio al cliente

a. Dimensión 1: Fiabilidad

Tabla 5. 4

Tabla de frecuencia de la dimensión fiabilidad

Alternativas	Frecuencia (fi)	(fi/n) %
En total acuerdo	0	0.0%
De acuerdo	0	0.0%
Indeciso	139	36.1%
En desacuerdo	175	45.5%
En total desacuerdo	71	18.4%
Total	385	100%

Fuente: Encuesta al personal

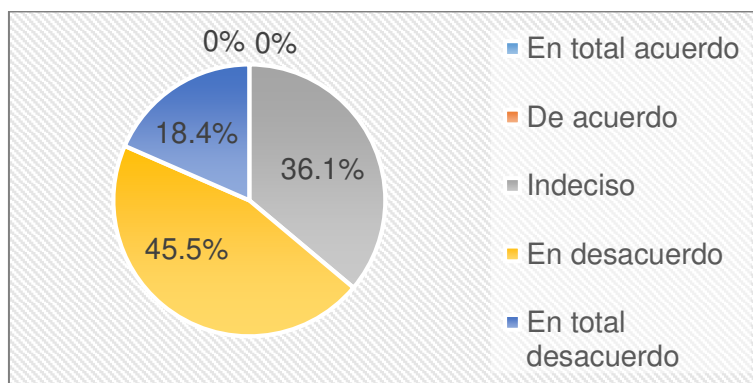


Figura 5. 4. Gráfico de la dimensión fiabilidad
Fuente: Tabla 5.4

Interpretación y análisis

Según el cuadro y gráfico, al valorar la fiabilidad o cumplimiento de las expectativas en el servicio, el 45.5% de los encuestados indica estar en desacuerdo, el 36.1% afirma estar indeciso y el 18.4% restante menciona estar totalmente en desacuerdo. Esto nos indica que el cliente no confía en la calidad del servicio al cliente, esto debido quizás a los diferentes problemas que se suscitan al momento de la prestación del servicio.

b. Dimensión 2: Sensibilidad del servicio

Tabla 5. 5
Tabla de frecuencia de la d. sensibilidad del servicio

Alternativas	Frecuencia (fi)	(fi/n) %
En total acuerdo	0	0.0%
De acuerdo	0	0.0%
Indeciso	181	47.0%
En desacuerdo	140	36.4%
En total desacuerdo	64	16.6%
Total	385	100%

Fuente: Encuesta al personal

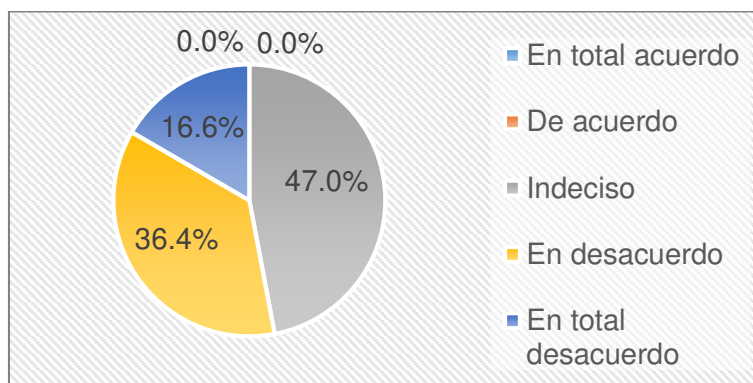


Figura 5. 5. Gráfico de la dimensión sensibilidad del servicio
Fuente: Tabla 5.5

Interpretación y análisis

Según el cuadro y gráfico, al valorar la sensibilidad o capacidad de respuesta del servicio, el 47% de los encuestados afirma estar indeciso, el 36.4% menciona estar en desacuerdo y el 16.6% final revela estar en total desacuerdo. Esto nos indica que los clientes valoran negativamente la capacidad de respuesta del área al momento de prestar el servicio, lo que es evidente debido a los dilatados tiempos de espera, a la poca disponibilidad de unidades y a la falta de políticas que les permitan a los operadores afrontar sucesos inesperados.

c. Dimensión 3: Seguridad en el servicio

Tabla 5. 6

Tabla de frecuencia de la d. seguridad en el servicio

Alternativas	Frecuencia (fi)	(fi/n) %
En total acuerdo	0	0.0%
De acuerdo	5	1.3%
Indeciso	194	50.4%
En desacuerdo	133	34.5%
En total desacuerdo	53	13.8%
Total	385	100%

Fuente: Encuesta al personal

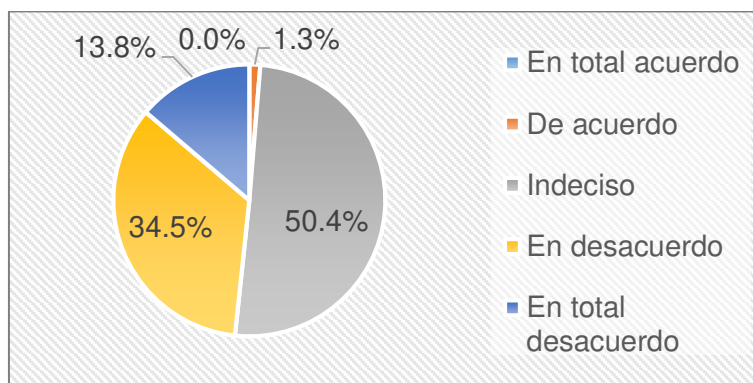


Figura 5. 6. Gráfico de la dimensión seguridad en el servicio
Fuente: Tabla 5.6

Interpretación y análisis

Según el cuadro y gráfico, al valorar la seguridad o credibilidad en el servicio, el 50.4% de los encuestados indica estar indeciso, el 34.5% menciona estar en desacuerdo y el 13.8% afirma estar en total desacuerdo. Esto nos indica que los clientes valoran de manera negativa la seguridad en el servicio prestado, lo que es un factor de riesgo debido a que esto generaría en la migración paulatina de nuestros clientes actuales a nuestros competidores directos y perjudicaría la sostenibilidad de la empresa en el mercado.

d. Dimensión 4: Empatía del servicio

Tabla 5. 7

Tabla de frecuencia de la d. empatía del servicio

Alternativas	Frecuencia (fi)	(fi/n) %
En total acuerdo	0	0.0%
De acuerdo	30	7.8%
Indeciso	173	44.9%
En desacuerdo	109	28.3%
En total desacuerdo	73	19.0%
Total	385	100%

Fuente: Encuesta al personal

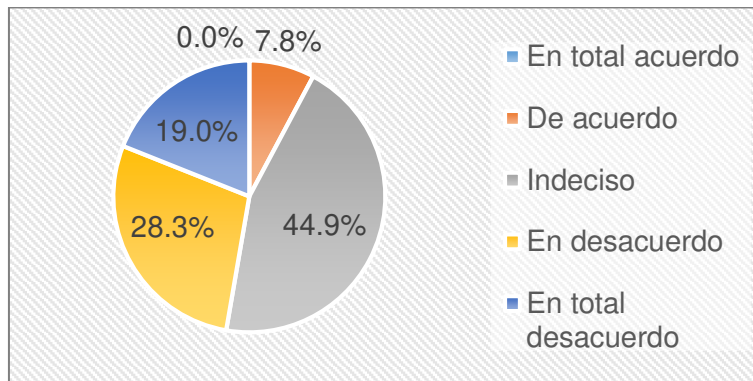


Figura 5. 7. Gráfico de la dimensión empatía del servicio
Fuente: Tabla 5.7

Interpretación y análisis

Según el cuadro y gráfico, al valorar la personalización del servicio, el 44.9% de los encuestados indica estar indeciso, el 28.3% indica por su parte estar en desacuerdo, mientras que el 19% menciona estar en total desacuerdo y finalmente el 7.8% restante afirma estar de acuerdo. Esto nos indica que más del 90% de los encuestado valora el servicio como impersonal, descuidando la experiencia de servicio que es un elemento fundamental para lograr la satisfacción del cliente, siendo importante el dotar al servicio al cliente del aspecto humano que ayuda a mejorar la relación con el cliente estableciendo la base para su posterior fidelización.

e. Dimensión 5: Elementos tangibles del servicio

Tabla 5. 8

Tabla de frec. de la d. elementos tangibles del servicio

Alternativas	Frecuencia (fi)	(fi/n) %
En total acuerdo	0	0.0%
De acuerdo	13	3.4%
Indeciso	161	41.8%
En desacuerdo	141	36.6%
En total desacuerdo	70	18.2%
Total	385	100%

Fuente: Encuesta al personal

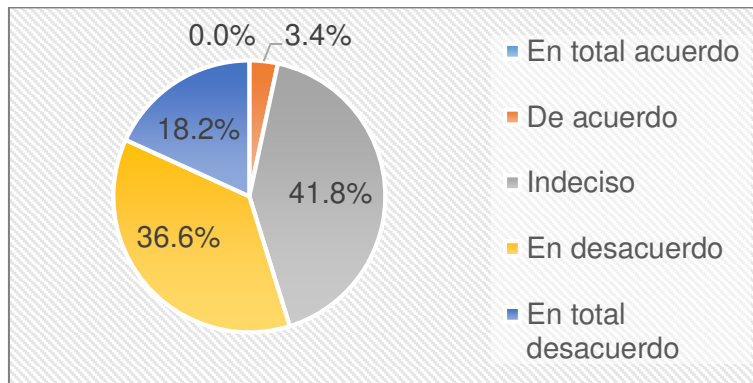


Figura 5. 8. Gráfico de la d. elementos tangibles del servicio
Fuente: Tabla 5.8

Interpretación y análisis

Según el cuadro y gráfico, al valorar los elementos tangibles del servicio, el 41.8% de los encuestados afirma estar indeciso sobre el aporte de los elementos tangibles al servicio, el 36.6% indica estar en desacuerdo y el 18.2% restante menciona estar en total desacuerdo. Esto nos indica que más del 50% de los encuestados valora los elementos tangibles del servicio como de poco valor o, dicho de otra manera, dichos elementos tangibles no aportan mayor valor a la hora de que el cliente hace uso del servicio.

5.2 Análisis e interpretación de resultados de encuesta al personal

5.2.1 Variable independiente: Diseño de procesos

a. Dimensión procesos misionales

Tabla 5. 9

Tabla de frec. de la dimensión procesos misionales

Alternativas	Frecuencia (fi)	(fi/n) %
Siempre	0	0.0%
Con frecuencia	0	0.0%
Ocasionalmente	0	0.0%
Casi nunca	9	19.1%
Nunca	38	80.9%
Total	47	100%

Fuente: Encuesta al personal

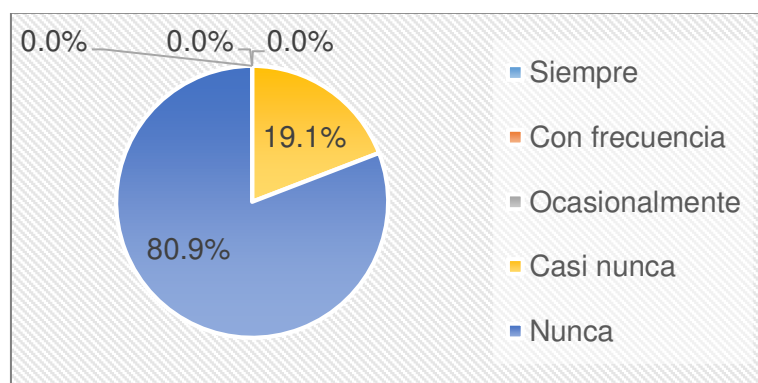


Figura 5. 9. Gráfico de la de la dimensión procesos misionales

Fuente: Tabla 5.9

Interpretación

Según el cuadro y gráfico, al consultar acerca del aporte de los procesos misionales a mejorar la perspectiva del cliente, el 80.9% del personal encuestado menciona que nunca se percibe un aporte y el 19.1% restante afirma que casi nunca percibe un aporte. Esto nos indica que le área no cuenta con procesos misionales que

generen un aporte significativo a mejorar la calidad del servicio al cliente y por ende mejorar la orientación de la empresa hacia su satisfacción, lo que está trayendo como consecuencia una percepción negativa de la calidad del servicio al cliente.

b. Dimensión procesos operativos

Tabla 5. 10
Tabla de frec. de la dimensión procesos operativos

Alternativas	Frecuencia (fi)	(fi/n) %
Siempre	0	0.0%
Con frecuencia	0	0.0%
Ocasionalmente	0	0.0%
Casi nunca	17	36.2%
Nunca	30	63.8%
Total	47	100%

Fuente: Encuesta al personal

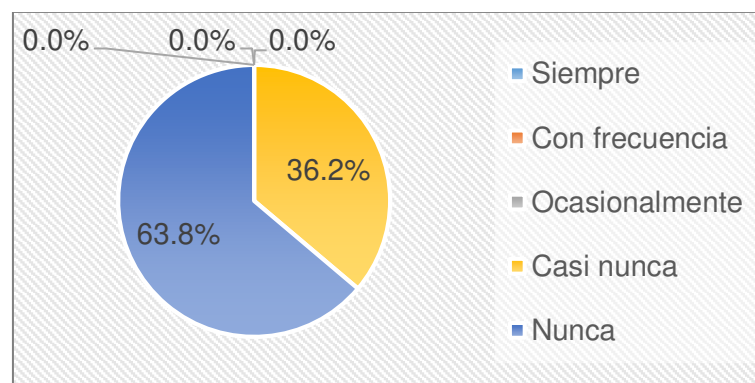


Figura 5. 10. Gráfico de la de la dimensión procesos operativos
Fuente: Tabla 5.10

Interpretación

Según el cuadro y gráfico, al consultar acerca del aporte de los procesos operativos a la eficacia del servicio, el 63.8% del personal encuestado afirma que nunca se percibe un aporte y el 36.2%

restante menciona que casi nunca lo percibe. Esto nos indica que el área no cuenta con procesos operativos estandarizados que permitan lograr una mejor prestación de servicio y por otra parte esto a la vez impide adaptar la modalidad de prestación del servicio a las necesidades del cliente por lo cual es necesario el diseño de procesos estandarizados y flexibles que permitan ser adaptados a los requerimientos del mercado y con ello lograr un mayor nivel de satisfacción del cliente.

c. Dimensión procesos operativos

Tabla 5. 11

Tabla de frec. de la dimensión procesos de apoyo

Alternativas	Frecuencia (fi)	(fi/n) %
Siempre	0	0.0%
Con frecuencia	0	0.0%
Ocasionalmente	0	0.0%
Casi nunca	24	51.1%
Nunca	23	48.9%
Total	47	100%

Fuente: Encuesta al personal

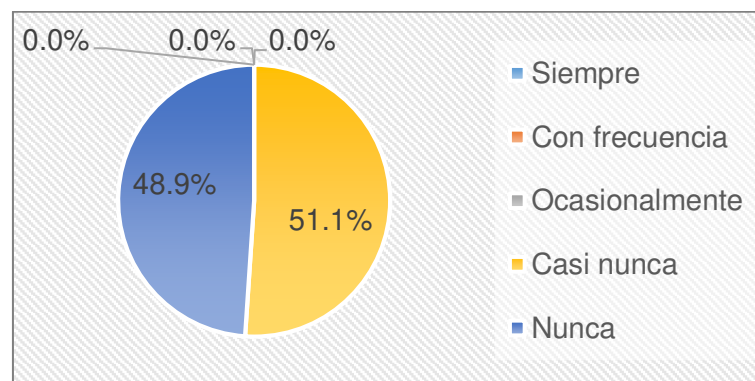


Figura 5. 11. Gráfico de la de la dimensión procesos de apoyo

Fuente: Tabla 5.11

Interpretación

Según el cuadro y gráfico, al consultar acerca del aporte de los procesos de apoyo vinculados al servicio al cliente, el 51.1% de los encuestados afirma que casi nunca se percibe un aporte y el 48.9% restante menciona que nunca lo percibe. Esto nos indica que la empresa no cuenta con procesos de apoyo para los procesos operativos, ocasionando dificultades debido a la falta de provisión de recursos técnicos, humanos, actividades de formación, etc., lo que dificulta la prestación de un servicio adecuado para el cliente.

5.3 Prueba de hipótesis

En la prueba de hipótesis se utilizó la Rho de Spearman, debido a la naturaleza ordinal de las variables cualitativas bajo estudio, lo que nos permitirá determinar la dependencia o independencia de dichas variables.

5.3.1 Prueba de hipótesis general

a. Hipótesis alternante (H_1)

El diseño de procesos mejora la calidad del servicio al cliente en el área de Call center en el Grupo Multiservis, 2017.

b. Hipótesis nula (H_0)

El diseño de procesos **NO** mejora la calidad del servicio al cliente en el área de Call center en el Grupo Multiservis, 2017.

c. Toma de decisión

Tabla 5. 12
Correlación

			Diseño de procesos	Calidad del servicio al cliente
Rho de Spearman	Diseño de procesos	Coeficiente de correlación	1,000	,848**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	385	385
	Calidad del servicio al cliente	Coeficiente de correlación	,848**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	385	385

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)
Fuente: análisis estadístico descriptivo de los datos del censo

Interpretación

Con un coeficiente de correlación de 0.848, que nos indica la existencia de una correlación positiva muy fuerte (+0.76 a +0.90), y un nivel de significancia de 0.00 (rango permitido entre 0 y 0.05) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante, concluyendo que “El diseño de procesos misionales mejora la calidad del servicio al cliente en el área de Call center en el Grupo Multiservis, 2017”, lo cual ha sido probado mediante la prueba Rho de Spearman usando el software SPSS versión 23.

5.3.2 Prueba de hipótesis específica 1

a. Hipótesis alternante (H₁)

El diseño de procesos misionales mejora la calidad del servicio al cliente en el área de Call center en el Grupo Multiservis, 2017.

b. Hipótesis nula (H₀)

El diseño de procesos misionales **NO** mejora la calidad del servicio al cliente en el área de Call center en el Grupo Multiservis, 2017.

c. Toma de decisión

Tabla 5. 13
Correlación

			Calidad del servicio al cliente	Procesos misionales
Rho de Spearman	Calidad del servicio al cliente	Coefficiente de correlación	1,000	,682**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	385	385
	Procesos misionales	Coefficiente de correlación	,682**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	385	385

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

Fuente: análisis estadístico descriptivo de los datos del censo

Interpretación

Con un coeficiente de correlación de 0.682, que nos indica la existencia de una correlación positiva considerable (+0.76 a +0.90), y un nivel de significancia de 0.00 (rango permitido entre 0 y 0.05), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante, concluyendo que “El diseño de procesos misionales mejora la calidad del servicio al cliente en el área de Call center en el Grupo Multiservis, 2017”, lo cual ha sido probado mediante la prueba Rho de Spearman usando el software SPSS versión 23.

5.3.3 Prueba de hipótesis específica 2

a. Hipótesis alternante (H_1)

El diseño de procesos operativos mejora la calidad del servicio al cliente en el área de Call center en el Grupo Multiservis, 2017.

b. Hipótesis nula (H_0)

El diseño de procesos operativos **NO** mejora la calidad del servicio al cliente en el área de Call center en el Grupo Multiservis, 2017.

c. Toma de decisión

Tabla 5. 14
Correlación

			Calidad del servicio al cliente	Procesos operativos
Rho de Spearman	Calidad del servicio al cliente	Coeficiente de correlación	1,000	,763**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	385	385
	Procesos operativos	Coeficiente de correlación	,763**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	385	385

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

Fuente: análisis estadístico descriptivo de los datos del censo

Interpretación

Con un coeficiente de correlación de 0.763, que nos indica la existencia de una correlación positiva muy fuerte (+0.76 a +0.90), y un nivel de significancia de 0.00 (rango permitido entre 0 y 0.05), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante, concluyendo que “El diseño de procesos operativos mejora la calidad del servicio al cliente en el área de Call center en el Grupo

Multiservis, 2017”, lo cual ha sido probado mediante la prueba Rho de Spearman usando el software SPSS versión 23.

5.3.4 Prueba de hipótesis específica 3

a. Hipótesis alternante (H_1)

El diseño de procesos de apoyo mejora la calidad del servicio al cliente en el área de Call center en el Grupo Multiservis, 2017.

b. Hipótesis nula (H_0)

El diseño de procesos de apoyo **NO** mejora la calidad del servicio al cliente en el área de Call center en el Grupo Multiservis, 2017.

c. Toma de decisión

Tabla 5. 15
Correlación

			Calidad del servicio al cliente	Procesos de apoyo
Rho de Spearman	Calidad del servicio al cliente	Coefficiente de correlación	1,000	,791**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	385	385
	Procesos de apoyo	Coefficiente de correlación	,791**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	385	385

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)
Fuente: análisis estadístico descriptivo de los datos del censo

Interpretación

Con un coeficiente de correlación de 0.791, que nos indica la existencia de una correlación positiva muy fuerte (+0.76 a +0.90), y un nivel de significancia de 0.00 (rango permitido entre 0 y 0.05), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante,

concluyendo que “El diseño de procesos de apoyo mejora la calidad del servicio al cliente en el área de Call center en el Grupo Multiservis, 2017”, lo cual ha sido probado mediante la prueba RHO de Spearman usando el software SPSS versión 23.

5.4 Presentación de resultados de la investigación

5.4.1 Estado de la calidad del servicio al cliente en el área de Call center

La variable “Calidad del servicio al cliente”, bajo el perfil del estudio, cuenta con 5 dimensiones en base a las dimensiones del modelo Servqual. Estas dimensiones abordan un componente del servicio al cliente y forman parte de la percepción de calidad del servicio que el cliente toma como referencia al momento de hacer una valoración.

Para llevar a cabo el análisis de esta variable se aplicó una encuesta a los clientes de la empresa, lo que permitió llegar a la conclusión que los clientes de la empresa valoran la calidad del servicio al cliente como intermedia, con un porcentaje del 61% de todos los encuestados (véase Tabla 5. 16 y Figura 5. 12), manteniéndose indecisos al momento de estar o no de acuerdo en valorar el servicio como de calidad, debido quizás a que la empresa no ha sabido encontrar la manera de estandarizar su servicio, el mismo que se viene dando con un cierto grado de informalidad lo que ocasiona que la calidad del mismo este supeditada a la manera en que cada operador, ya sea vehicular o de radio, realice su labor según un criterio personal y no según lo que la empresa busque conceptualizar como calidad del servicio al cliente para los usuarios de su servicio.

Tabla 5. 16
Valoración de la calidad del servicio al cliente

Alternativas	Frecuencia (fi)	(fi/n) %
En total acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Indeciso	233	60.5%
En desacuerdo	65	16.9%
En total desacuerdo	87	22.6%
	385	100%

Fuente: Encuesta al personal

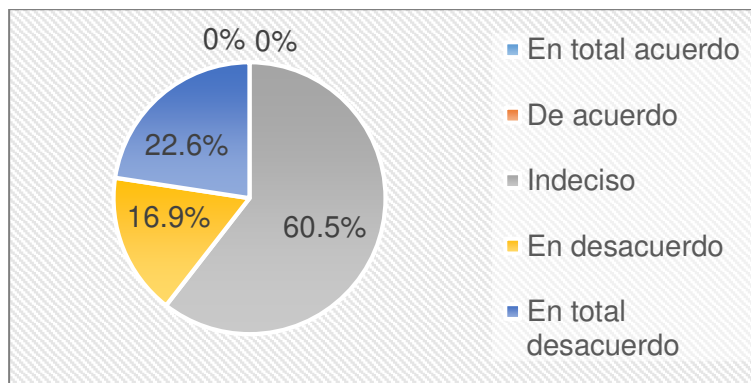


Figura 5. 12. Valoración de la calidad del servicio al cliente
 Fuente: Tabla 5.16

Como podemos ver en la Tabla 5. 16 y Figura 5. 12, existe una tendencia a valorar de manera negativa la calidad del servicio al cliente, esto como se mencionó en párrafos anteriores, debido a la falta de formalidad en la metodología de trabajo, siendo prioritario el contar con procesos formalizados y políticas claras que le permitan al personal contar con una fuente de referencia al momento de llevar a cabo sus labores como parte del mecanismo de servicio al cliente.

5.4.1.1 Diagrama de Ishikawa

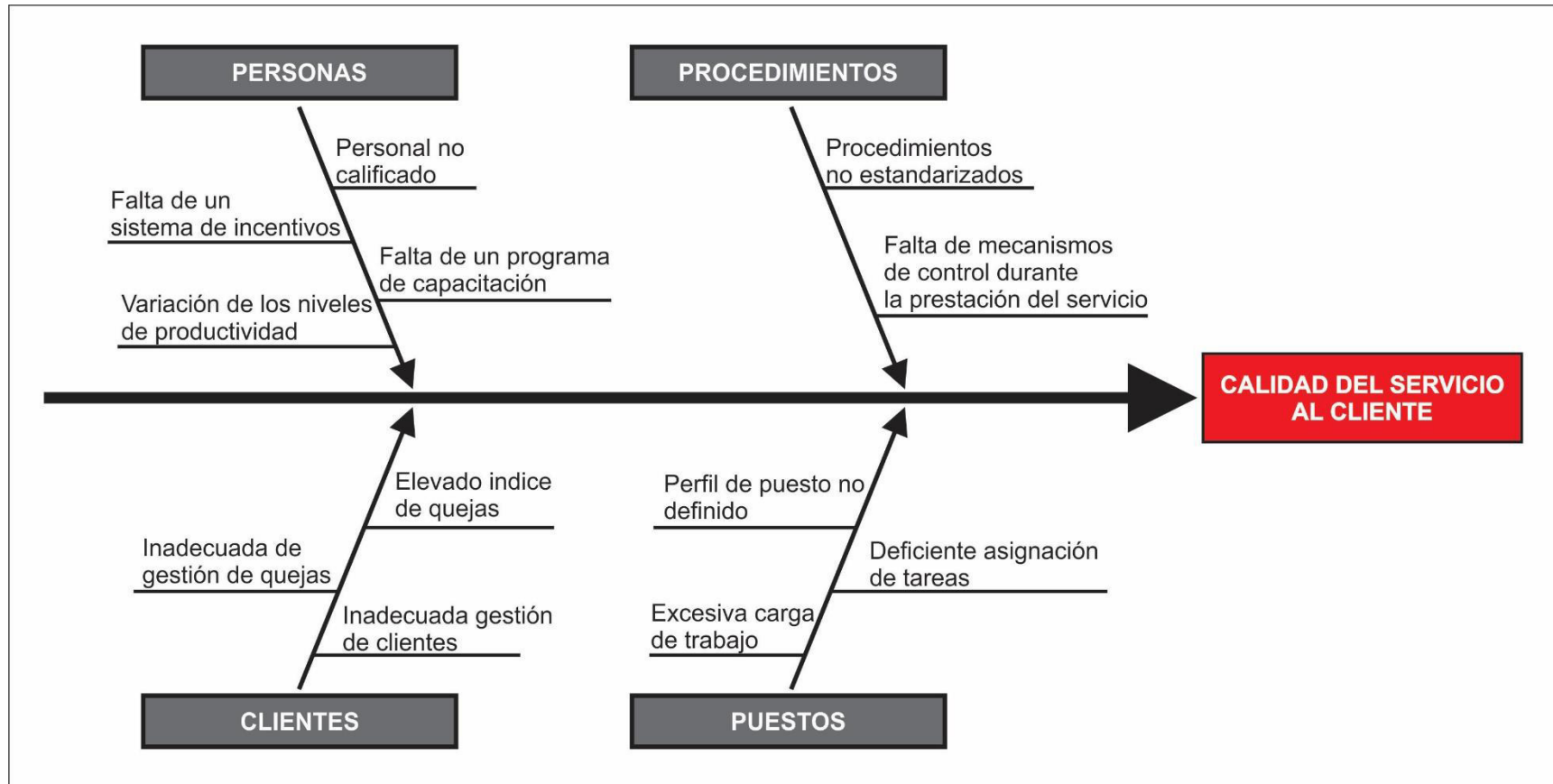


Figura 5. 13. Diagrama de Ishikawa de la calidad del servicio al cliente
Fuente: Ficha de observación y entrevista al jefe del área

Elaborado el diagrama de Ishikawa (Figura 5. 13) para la identificación de las potenciales causas del problema de “Calidad del servicio al cliente”, mediante cuatro categorías se llegó a lo siguiente respecto de cada una de ellas:

- 1. Procedimientos:** No existen procedimientos formalizados ni estandarizados para llevar a cabo la prestación del servicio al cliente, tal y como se pudo verificar en la entrevista llevada a cabo al jefe del área de Call center, el José Cotrina Cueva (véase Anexo 3), lo que viene generando que la prestación de los servicios este supeditado al criterio de cada operador (radio o vehículo), ocasionando variaciones en la calidad del servicio al cliente, esto debido a que parte del personal aplica de manera correcta políticas de servicio que los clientes consideran adecuadas, mientras que el resto lleva a cabo su labor con mayor informalidad. Adicionalmente se pudo verificar que el área no cuenta con mecanismos de control para el servicio, lo que impide el aseguramiento de la calidad del servicio y ocasiona que se acreciente la insatisfacción y la percepción negativa de la calidad del servicio al cliente.
- 2. Personas:** el personal encargado del manejo de la radio base, no cuenta con experiencia en el puesto de trabajo asignado, lo que provoca una dependencia permanente del jefe del área, dilatando el tiempo de respuesta del operador ante algún inconveniente durante su turno de trabajo. Adicionalmente el área no cuenta con un plan de capacitación para el personal, provocando que existan diversos niveles de productividad respecto de cada persona, perjudicando la calidad del servicio y ocasionando el incremento de los niveles de quejas y reclamos. También se pudo evidenciar la falta de un sistema de incentivos que permita motivar al

personal a mejorar su desempeño laboral que, sumado a lo antes mencionado, pone al recurso humano de la empresa entorno a un sedentarismo laboral que no hace más que potenciar el decremento de su desempeño y con ello la pérdida de la calidad del servicio al cliente.

- 3. Clientes:** el área cuenta con un registro bastante básico de sus clientes, el mismo que no cuenta con un estándar de registro que permita disponer de la información relevante de los clientes que permita un mayor conocimientos d ellos mismos para llevar a cabo una estrategia mercadológica adecuada. Actualmente el área también mantiene un alto índice de quejas y reclamos, por parte de sus clientes, ocasionado por deficiencias en la recepción de la solicitud del servicio o en la prestación del mismo, tal y como se pudo verificar en la entrevista llevada a cabo al jefe del área de Call center José Cotrina Cueva (véase Anexo 3), pero a pesar de ello el área no ha diseñado un sistema de manejo de quejas y reclamos que busque brindar un soluciono respuesta oportuna a los clientes, lo que agudiza la situación del servicio y colabora a la mantener una percepción negativa del mismo.
- 4. Puestos:** el área cuenta 4 puesto de trabajo, operador de radio, operador vehicular, personal de mantenimiento y jefe de Call center, cumpliendo cada uno una función distinta dentro del área, pero a la vez importante dentro de la prestación servicio al cliente. Pero a pesar de la importancia asignada, no se cuenta con el perfil del puesto de ninguno, lo que provoca que no se pueda contar con una herramienta importante en el proceso de gestión del recurso humano. Adicionalmente, en lo relacionado a los turnos de trabajo, no existe una adecuada asignación de tareas debido a que la demanda de servicios varía según el turno de trabajo y el

personal en ciertos horarios se encuentra con una menor carga de trabajo, esto genera incomodidad en el personal y un resquebrajamiento de las relaciones laborales.

5.4.1.2 Análisis de las dos principales quejas del servicio al cliente

a. Retraso en el servicio

El tiempo de espera es un factor ligado a la dimensión de la fiabilidad y se puede definir entorno a esta dimensión como aquel tiempo destinado a trasladar la unidad al origen del servicio (ubicación del cliente).

En el caso del área de Call center, el tiempo de espera se encuentra sobre el promedio del mercado (10 minutos), ocasionando quejas por parte de los clientes quienes perciben dicho tiempo como excesivo. Tras analizar el registro de servicios y tras el cálculo de los tiempos de espera se pudo verificar que únicamente cerca del 19% de los servicios cuentan con tiempo de espera menor a los 11 minutos y más del 69% de los servicios cuentan con tiempos de espera entre los 11 a 21 minutos, tomando en cuenta en que dichos servicio se encuentran, en su gran mayoría, dentro del perímetro urbano de la ciudad de Cajamarca (véase Tabla 5. 17).

Tabla 5. 17

Distribución de frecuencias de los tiempos de espera

Clase	Intervalos de clase	fi	Fi	hi (%)	Hi (%)
1	[03 - 05[107	107	0.4%	0.4%
2	[05 - 07[341	448	1.2%	1.6%
3	[07 - 09[1848	2296	6.4%	8.0%
4	[09 - 11[3294	5590	11.4%	19.4%
5	[11 - 13[3961	9551	13.7%	33.1%
6	[13 - 15[4179	13730	14.5%	47.6%
7	[15 - 17[5063	18793	17.5%	65.1%
8	[17 - 19[4776	23569	16.5%	81.6%
9	[19 - 21[2082	25651	7.2%	88.8%
10	[21 - 23[1567	27218	5.4%	94.3%
11	[23 - 25[1128	28346	3.9%	98.2%
12	[25 - 27[515	28861	1.8%	100.0%
13	[27 - 29[12	28873	0.0%	100.0%
14	[29 - 31[0	28873	0.0%	100.0%
15	[31 - 33[0	28873	0.0%	100.0%
16	[33 - 35]	0	28873	0.0%	100.0%
Total		28873		100.0%	

Fuente: Registro de servicios de Taxis Multiservis

b. Trato inadecuado al cliente

Podemos definir que el trato al cliente es la manera en la que la empresa presta servicio a sus clientes y es un factor preponderante para lograr una experiencia de consumo que aporte valor al logro de la satisfacción del cliente. El área de Call center actualmente recepciona reportes negativos respecto a la manera en que los operadores (radio y vehículos) hacen frente a alguna inconformidad reportada por los clientes. Esto debido a la falta de instrumentos que guíen al personal en la manera de abordar dichos problemas y como generar una respuesta satisfactoria a los clientes. Como podemos ver en la Tabla 5. 18 y Figura 5. 14, la cantidad de quejas relacionadas al trato al cliente sobrepasan los 348 reportes mensuales y ha llegado

hasta picos de 754 en un solo mes, esto nos muestra que los clientes no se encuentran conformes con el trato vinculado al servicio al cliente (operadores de radio y vehículos), siendo necesaria la formalización y estandarización de los procedimientos para lograr el aseguramiento de la calidad del servicio al cliente.

Tabla 5. 18
Quejas mensuales relacionadas con el trato al cliente (Periodo mayo 2017- diciembre 2018)

Año	Mes	Frecuencia (mes)	Promedio (día)
2016	Mayo	348	11
	Junio	563	19
	Julio	422	14
	Agosto	754	24
	Setiembre	559	19
	Octubre	599	19
	Noviembre	552	18
	Diciembre	517	17
2017	Enero	409	13
	Febrero	420	15
	Marzo	472	15
	Abril	495	17
	Mayo	357	12
	Junio	390	13
	Julio	507	16
	Agosto	491	16
	Setiembre	525	18
	Octubre	483	16
	Noviembre	506	17
	Diciembre	458	15

Fuente: Registro de reclamos de Taxis Multiservis

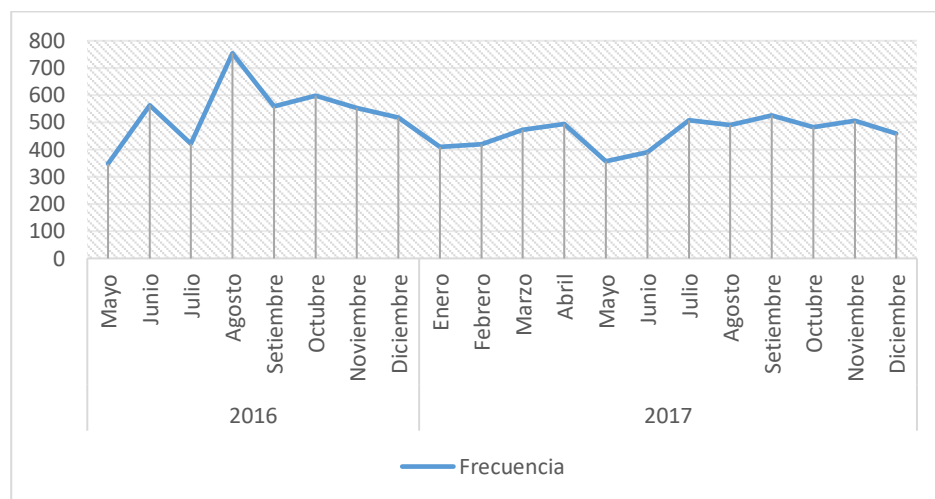


Figura 5. 14. Gráfica de evolución de las quejas por trato al cliente
Fuente: Tabla 5.18

5.4.2 Estado de los procesos en el área de Call center

El diseño de los procesos fue evaluado bajo el criterio de tres dimensiones, las mismas que están orientadas sobre los tres (03) tipos de procesos, los procesos misionales, operativos y de apoyo.

Para analizar el estado de los procesos se tuvo que aplicar una encuesta al personal del área, una entrevista al jefe del Call center (véase anexo 3) y adicionalmente se recopiló información de las actividades que se desarrollan en el área; obteniéndose los siguientes resultados:

5.4.2.1 Procesos misionales

Los procesos misionales básicamente son los encargados de tomar decisiones sobre la planeación, estrategias y mejoras en el área, todo con el propósito de crear valor para el cliente y la organización (Universidad de Cadíz, 2007). A partir de este concepto se evaluó a los procesos misionales y se obtuvo los siguientes resultados:

- No lleva a cabo la planificación de sus actividades, así que las mismas se desarrollan de manera improvisada en el día a día.
- No realiza estudios de mercado, lo cual evita conocer cuáles son las exigencias del mercado actual y de qué manera debería adecuarse el servicio aprovechar sus oportunidades.
- Realiza acciones básicas de marketing ligadas a la publicidad y promoción de ventas, como contar con una página de Facebook, un canal de YouTube en donde hizo una única publicación en el año 2014 y elaboración de artículos de merchandising que son entregados a ciertos clientes bajo criterio personal de la propietaria de la empresa y sin tener en cuenta una estrategia mercadológica.
- No se cuenta con un sistema formal de comunicación con el cliente, para generar una relación de valor con el mismo, negándose la empresa a poder contar con un mecanismo de fidelización que le permita establecer un contacto permanente con sus clientes.
- La empresa no dispone de un registro actualizado de los clientes, con información relevante que facilite el conocimiento de los mismos y facilite el proceso de adecuación del servicio a los requerimientos del cliente.
- La empresa no cuenta con un sistema para gestionar las quejas y reclamos hechos por los clientes, lo que evita que se brinde una respuesta oportuna al cliente, lo que ocasionaría el incremento de la percepción negativa del servicio al cliente.
- No se han diseñado instrumentos de gestión, como: manuales, diagramas, flujogramas y demás, que le permitan

personal llevar a cabo sus labores bajo cierto criterio de formalidad.

5.4.2.2 Procesos operativos

Los procesos operativos básicamente son los directamente ligados al servicio que se presta y están orientados a satisfacer los requerimientos del cliente, debido a que la calidad del mismo es resultado de su eficacia al momento de llevar a cabo su prestación (Universidad de Cadíz, 2007). A partir de este concepto se evaluó a los procesos operativos y se obtuvo los siguientes resultados:

- El área no cuenta con procesos formalizados y cada uno de ellos se llevan a cabo únicamente asumiendo el criterio del personal responsable de dicho proceso, dependiendo de su experiencia y buen juicio para obtener un resultado adecuado.
- El área únicamente cuenta con mecanismos de orientación generales para el personal al momento de llevar a cabo su labor. Muchas de esas recomendaciones únicamente van relacionadas a la manera en que el personal debe comunicarse con los clientes, pero no en la manera en la cual deben llevar a cabo su labor.
- El área no cuenta con mecanismos de control antes, durante y después de la prestación del servicio al cliente, lo que deja únicamente como mecanismo de control a la recepción de quejas y/o reclamos de los clientes luego de la prestación del servicio.
- El personal del área no cuenta, en muchos de los casos, con la experiencia necesaria para poder llevar a cabo una prestación de servicio adecuada (100% de los operadores de radio no tienen experiencia en el puesto de trabajo).

5.4.2.3 Procesos de apoyo

Los procesos de apoyo básicamente son los que brindan soporte a los procesos operativos y misionales, debido a que son los destinados a la provisión de los recursos y soporte técnico del resto de procesos. (Universidad de Cadíz, 2007). A partir de este concepto se evaluó a los procesos de apoyo y se obtuvo los siguientes resultados:

- El área no cuenta con procedimientos formales para realizar la provisión de materiales para el área, ocasionando demoras en la ejecución de determinadas actividades como la firma de vales de servicio, reporte de asistencia del personal, check list de las unidades, etc.
- El área no dispone de un plan de capacitación para su personal, lo que perjudica directamente la calidad del servicio al cliente a causa del desconocimiento de los mismos de conceptos básicos de servicio al cliente.
- El área no dispone de un programa de mantenimiento para los equipos informáticos y de comunicación, limitando su accionar únicamente en el momento en que sufren algún tipo de desperfecto o responden de manera inadecuada, ocasionando retrasos en la ejecución de su trabajo.
- El sistema implementado para el mantenimiento de las unidades vehiculares cuenta con varias falencias, una de ellas es la falta de seriedad al momento de realizar las inspecciones vehiculares, proporcionando datos erróneos o incompletos al personal a cargo de dicha labor. Adicionalmente, es la dependencia a una metodología manual de registro y programación del mantenimiento, necesiéndose incorporar un sistema virtual de registro y programación de los mantenimientos.

5.4.2.4 Percepción del diseño de los procesos

Tabla 5. 19

Valoración del diseño de los procesos

Alternativas	Frecuencia (fi)	(fi/n) %
Siempre	0	0%
Con frecuencia	0	0%
Ocasionalmente	0	0%
Casi nunca	9	19%
Nunca	38	81%
Total	47	100%

Fuente: Encuesta al personal

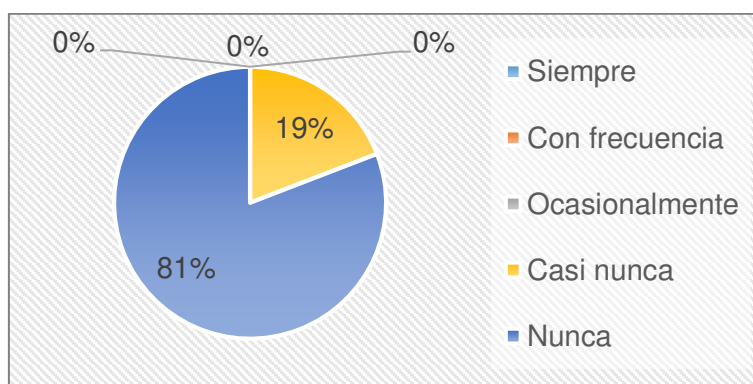


Figura 5. 15. Valoración del diseño de los procesos

Fuente: Tabla 5.19

Como podemos ver en la Tabla 5. 19 y Figura 5. 15, el personal en un porcentaje del 81%, aproximadamente, evidencia que el diseño de los procesos nunca aporta valor al servicio al cliente y el 19% restante mantiene una valoración similar, pero aun así podemos indicar que la empresa cuenta con una valoración de tendencia muy negativa respecto del diseño de los procesos, que hasta el momento viene generando problemas durante la prestación del servicio al cliente y una percepción negativa de la calidad del servicio, lo que podría generarle en el corto plazo una pérdida

progresiva y acelerada del segmento de mercado que hoy aún hace uso de su servicio.

5.4.2.5 Descripción área de Call center

El análisis de cada puesto de trabajo se realizó mediante la información recopilada en la entrevista al jefe del Área de Call center y las visitas realizadas a las instalaciones de la empresa.

a. Operador de radio base

Funciones

- Manejo exclusivo de la radio de comunicación.
- Recepción de llamadas.
- Registro de servicios.
- Registro de clientes.
- Registro de vales de servicio.
- Seguimiento de unidades en servicio.
- Registro de asistencia de unidades vehiculares.

Instrumentos de soporte

- **Equipos:** radio de comunicación de largo alcance, computadora de escritorio, dispositivos celulares (2 operadores) y teléfono fijo.
- **Software:** Microsoft office professional 2018, Google Calendar y Localización Vehicular (AVL Claro).
- **Servicios:** internet y telefonía.

No conformidades

- No cuenta con documentación que respalde y estandarice las actividades que se desarrollan dentro del área.
- No cuenta con políticas formalizadas para el desarrollo de las actividades.
- No se cuenta con un sistema de gestión de reclamos, quejas o sugerencias de los clientes.
- No existe una definición clara de sus responsabilidades, debido a la falta de un reglamento de organización y funciones.

b. Personal de mantenimiento

Funciones

- Programación del mantenimiento preventivo de las unidades vehiculares según kilometraje (5000 km).
- Mantenimiento preventivo de las unidades, según programa o si se requiere.
- Supervisión minuciosa de las unidades antes y después de su turno de trabajo (06:00 am y 06:00 pm).

Instrumentos de soporte

- **Herramientas:** Herramientas en general para el mantenimiento de las unidades vehiculares.

No conformidades

- Ruptura del programa de mantenimiento debido a que por tener un manual del mismo es difícil el cumplir a cabalidad los plazos definidos para cada unidad vehicular.
- Ruptura del programa de mantenimiento por no solicitar oportunamente los repuestos y materiales.
- Para la supervisión de las unidades no se cuenta con un instrumento de control y se depende directamente del criterio del personal.
- En ciertos días no se cuenta con personal para el horario diurno de supervisión.

c. Operador vehicular

Funciones

- Asistir de manera puntual y presentar la unidad vehicular en condiciones adecuadas antes de iniciar su turno de trabajo.
- Cumplir con la normativa de tránsito vigente.
- Mantener la unidad vehicular en un buen estado de funcionamiento y presentación para el servicio.
- Reportar de manera inmediata si se detecta alguna falla.
- Mantener una comunicación constante con la radio base.
- Responder de manera oportuna a la cobertura de los servicios asignados a su unidad vehicular.
- Prestar un servicio de transporte con seguridad y trato cordial.

- Reportar al operador de radio de existir alguna incidencia con el cliente al momento de la prestación del servicio.
- Disponer de vales de servicio y verificar el ingreso de todos los datos requeridos en el mismo, para su posterior entrega al operador.

Instrumentos de soporte

- **Materiales:** tarifario, fotocheck, talonario de vales de servicio, talonario de vales de descuento para el abastecimiento de combustible, lapicero (azul o negro), franela, spray de silicona para tablero, aromatizante vehicular y botiquín.
- **Equipos:** smartphone.
- **Herramientas:** llave de cruceta, cable para batería, llanta de repuesto, extintor y gata hidráulica.

No conformidades

- Desconocimiento de sus responsabilidades frente a la prestación del servicio de taxi.
- Inexperiencia de los conductores para identificar potenciales fallas en el vehículo.
- Constantes incidentes que generan daños materiales en las unidades vehiculares.
- Incumplimiento de la firma de asistencia antes de iniciar su turno de trabajo.
- Incumplimiento de los plazos para el mantenimiento vehicular.
- Alta tasa de inasistencia a los respectivos turnos de trabajo.

d. Jefe de Call center

Funciones

- Controlar la asistencia del personal del Call center.
- Revisar los reportes diarios de los operadores de radio y actualizar base de datos de servicio.
- Revisar los reportes diarios de vales, y actualizar la base datos de vales de servicio según cada empresa contratante.
- Realizar las valorizaciones de los servicios según empresa contratante.
- Verificar, rectificar y custodiar los vales de servicio para su posterior facturación.
- Consolidar la valorización mensual, elaborar la factura correspondiente y remitir dicha documentación a las oficinas de las respectivas empresas.
- Elaborar informes mensuales, reportando los resultados obtenidos por el área en dicho periodo.

Instrumentos de soporte

- **Equipos:** computadora de escritorio.
- **Documentación:** copia de contrato según empresa contratante.
- **Software:** Microsoft office professional 2018, Google Drive y Google Calendar.

No conformidades

- Falta de estrategias de manejo de conflictos.

- Falta de documentos de gestión que permitan formalizar la labor dentro del puesto de trabajo.
- Falta de software que permitan una mayor rapidez en el manejo de las bases de datos.
- Duplicidad de funciones entre algunos puestos de trabajo dentro del área (doble labor en el manejo de vales).

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE DISEÑO DE PROCESOS EN EL ÁREA DE CALL CENTER

6.1 Datos de la empresa

6.1.1 Nombre de la empresa

Grupo Multiservis S.R.L.

6.1.2 Unidad de negocio y área

Taxis Multiservis – Área de Call center

6.1.3 Misión del área de Call center

Garantizamos un servicio de calidad con el compromiso de hacer de la experiencia de servicio y satisfacción del cliente, nuestra prioridad, prestando un servicio de movilidad adecuado, eficaz, oportuno y seguro.

6.1.4 Visión del área de Call center

Taxis Multiservis será reconocida en el largo plazo (10 años), como la empresa local que garantice un servicio de movilidad acorde a la exigencia del mercado, con profesionales en la conducción debidamente capacitados, una estructura orgánica adecuada y capacidad técnica que impulsen la mejora constante de nuestro servicio.

6.1.5 Principios

- **Satisfacción del Cliente:** Ofrecer a nuestros clientes una experiencia de servicio positiva.

- **Eficiencia:** Cuidar los recursos de la empresa como si fueran los propios.
- **Gestión al Riesgo:** Asumir el riesgo como elemento fundamental en nuestro negocio y tomar la responsabilidad de conocerlo, dimensionarlo y gestionarlo.
- **Transparencia:** Actuar de manera abierta, honesta y transparente con tus compañeros y clientes, brindándoles información confiable para establecer relaciones duraderas.
- **Disposición al Cambio:** Tener una actitud positiva para promover y adoptar los cambios y mejores prácticas.

6.2 Mapa de procesos

La propuesta ha identificado tres tipos de procesos, los procesos misionales, los procesos operativos y los procesos de apoyo.

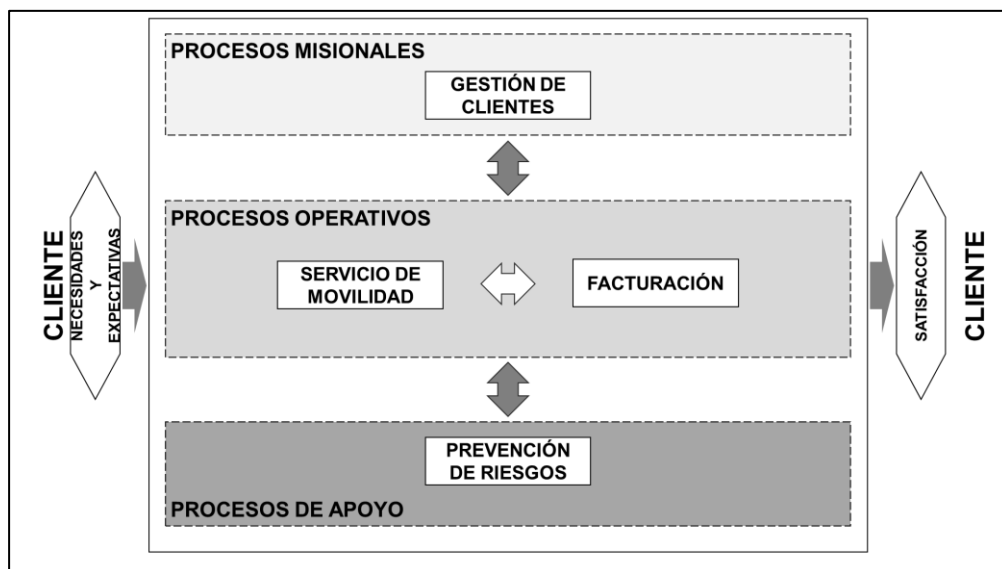


Figura 6. 1. Mapa de procesos del área de Call center de la empresa Grupo Multiservis
Fuente: elaboración propia

Como podemos visualizar, en lo que corresponde a los procesos misionales contamos con el proceso de gestión de cliente, en lo referente a los procesos operativos o claves contamos con los procesos

de servicio de movilidad y valorización, y finalmente los procesos de apoyo encontramos al proceso de prevención de riesgos. Como se mencionó, cada uno de estos procesos brindará un aporte de valor al servicio prestado, permitiendo un aseguramiento de la calidad del servicio, gracias a que se podrá contar con procedimientos claros y detallados de cada una de las actividades que conforman cada proceso y adicionalmente se facilitará mantener un estándar de trabajo que permita una mejor prestación de servicio, obteniendo con ello una mejor percepción de la calidad del servicio al cliente.

6.3 Procesos

La propuesta cuenta con 4 procesos y el detalle de las actividades que los conforman, así como los procedimientos establecidos para llevar a cabo dichas actividades.

Tabla 6. 1
Procesos y procedimientos diseñados

Nombre del proceso	Código	Actividades	Código del procedimiento
1. Servicio de movilidad	PC1	1. Recepción de solicitud de servicio de movilidad	PC1-P1
		2. Reserva de servicio de movilidad regular	PC1-P2
		3. Reserva exclusiva de servicio de movilidad	PC1-P3
		4. Asignación regular de servicios	PC1-P4
		5. Asignación anticipada de servicios de movilidad	PC1-P5

		6. Monitoreo del servicio de movilidad	PC1-P6
		7. Prestación del servicio de movilidad	PC1-P7
		8. Emisión de vale de servicio de movilidad	PC1-P8
2. Proceso de facturación de vales de servicio	PC2	1. Acopio de los vales de servicio	PC2-P1
		2. Valorización de los servicios con vale	PC2-P2
		3. Remisión de la valorización de los servicios	PC2-P3
3. Proceso de prevención de perdidas	PC3	1. Inspección vehicular para el relevo de conductores	PC3-P1
		2. Inspección al operador vehicular y firma de asistencia	PC3-P2
		3. Programar mantenimiento preventivo vehicular	PC3-P3
		4. Asegurar el ingreso de la unidad al taller	PC3-P4
		5. Mantenimiento preventivo vehicular	PC3-P5
4. Proceso de gestión de clientes	PC4	1. Registro de clientes	PC4-P1
		2. Manejo de quejas y reclamos	PC4-P2

Fuente: elaboración propia

6.3.1 Proceso de servicio de movilidad

El proceso cuenta con la siguiente ficha técnica:

FICHA TÉCNICA DE PROCESO		Código:	PC1
Nombre del proceso	Servicio de movilidad		
Tipo de proceso	Proceso operativo		
Definición	Primer contacto con el usuario del servicio para generar una relación de valor		
Propietario	Operador de radio		
Objetivo	Gestionar la relación con el cliente		
Destinatario	- Operador vehicular. - Cliente.		
Inicio/Fin	El proceso inicia con la solicitud del servicio de taxi. El proceso termina con la prestación del servicio.		
Entradas	- Información del usuario y del servicio. - Recordatorio de reserva de servicio. - Ubicación vehicular.		
Salidas	- Registro del cliente. - Registro de servicio prestado. - Asignación del servicio.		
Indicadores	- Tiempo medio de respuesta al servicio solicitado. - Cantidad de servicios al mes. - Cantidad de nuevos clientes al mes. - Cantidad de quejas de los clientes durante el traslado. - Tiempo de llegada de la unidad.		

VARIABLES DE CONTROL	<p>Cantidad mínima de servicios solicitados al mes.</p> <p>Cantidad mínima de inconvenientes con el servicio al mes</p>
REGISTROS	Registro de servicios
POLÍTICAS	<ul style="list-style-type: none"> - La recepción de llamadas se realiza cumpliendo el protocolo del Call center. - El registro de los servicios se realizará tomando como dato de contacto el número telefónico del cliente y teniendo únicamente como referencia el nombre. - Para la cobertura del servicio, se deberá designar a la unidad más cercana al punto de servicio. - El operador vehicular (conductor) permanecerá correctamente uniformado e identificado durante su turno de trabajo. - La unidad vehicular deberá mantenerse en un estado óptimo de presentación (limpieza y orden) durante su turno de trabajo. - Recibida la asignación de cobertura del servicio, la unidad deberá trasladarse de forma inmediata y exclusiva al punto de origen del servicio. - La recepción del cliente en el punto de origen se realizará cumpliendo el protocolo de 3 pasos para el servicio: saludo y recepción, solicitar uso del cinturón de seguridad e inicio del traslado. - El operador vehicular deberá mantenerse alerta en caso el cliente necesite ayuda al momento de abordar el vehículo.

Fuente: elaboración propia

Las actividades vinculadas al proceso son:

6.3.1.1 Actividad 1

- a. **Nombre de la actividad:** recepción de solicitud de servicio de movilidad.

- b. Procedimiento:** procedimiento de recepción de solicitud de servicio de movilidad.
- c. Ficha del procedimiento:** procedimiento diseñado para mejorar la percepción de la calidad del servicio respecto del primer contacto que realiza el área con el cliente.

FICHA PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE SOLICITUD DE SERVICIO DE MOVILIDAD			Código: PC1-P1
Paso	Nombre	Responsable	Descripción
1	Recepcionar solicitud del servicio	Operador de radio	<p>La recepción de los servicios será haciendo uso del dialogo estándar indicado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - "Taxis Multiservis buen día, ¿en qué podemos servirle?". <p>En caso de los usuarios frecuentes y que ya se encuentren registrados en el equipo telefónico el dialogo estándar será muy parecido al primero, pero añadiendo el nombre del usuario:</p> <ul style="list-style-type: none"> - "Taxis Multiservis buen día, ¿en qué podemos servirle Sr.(a) ..."
2	Solicitar y recepcionar información del cliente	Operador de radio	<p>Los datos solicitados serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre del usuario a trasladar. - Empresa solicitante en caso de ser a nombre de una empresa con contrato vigente. - Dirección origen del servicio (solicitar una referencia de ser necesario). - Dirección destino del servicio.

			<ul style="list-style-type: none"> - Medio de pago: efectivo o vale de servicio en caso de ser a nombre de una empresa con contrato vigente.
3	Brindar información previa al usuario	Operador de radio	<p>La información previa constará de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tarifa aplicable al servicio (tomando en cuenta el horario y fecha). - El tiempo estimado de llegada de la unidad (tomando en cuenta la disponibilidad de unidades y si se encuentra dentro de una de las 3 horas punta determinadas por el área). - En caso el servicio sea cancelado mediante vale de servicio, también se debe de registrar en el sistema. - Las horas punta se encuentran en tres horarios: el primero entre las 07:00 am y 09:00 am, el segundo entre las 12:00 pm y las 02:00 pm, y el tercero entre las 05:00 pm y 07:30 pm. - Entre las 11:00 pm y 05:00 am se incrementa la tarifa en un 30% y en un 50%, dentro del mismo horario, los días de navidad y fin de año.

4	Registrar datos del servicio	Operador de radio	<p>El registro se realizará en la base de datos de los servicios solicitados, tomando en cuenta la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hora del servicio. - Nombre del usuario a trasladar. - Dirección del servicio y datos de referencia. - Tarifa indicada y medio de pago (efectivo o vale de servicio). <p>El ingreso al registro de la unidad designada para el servicio se realizará cumpliendo los procedimientos PC1-P4 y PC1-P5, según sea el caso.</p>
5	Determinar urgencia del servicio.	Operador de radio	<p>Se deberá analizar si el servicio deberá ser prestado en una fecha y/u horarios distintos al de la recepción de la solicitud del servicio o de inmediato, bajo el cumplimiento de los procedimientos PC1-P4 y PC1-P6.</p>

Fuente: elaboración propia

d. Diagrama de flujo del procedimiento

(Ver figura 6.2.)

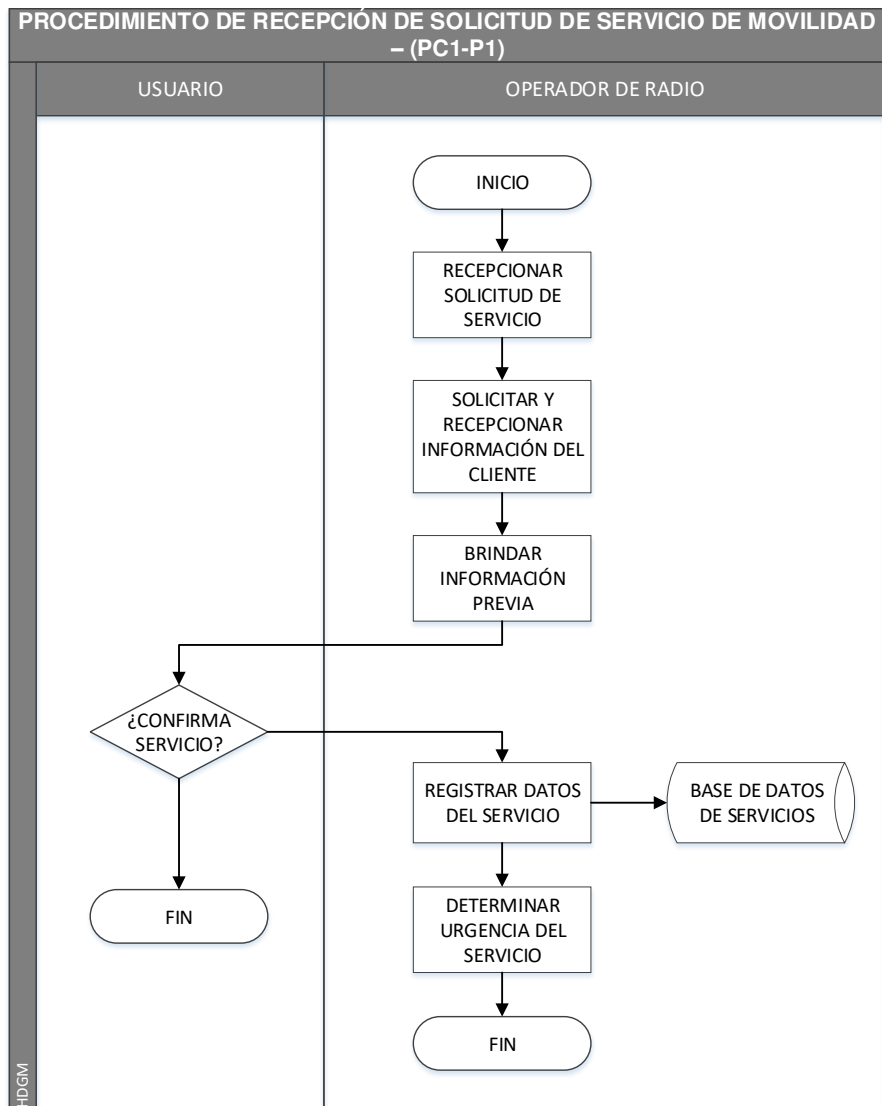


Figura 6. 2. Diagrama de flujo del procedimiento de recepción de la solicitud del servicio de movilidad
Fuente: elaboración propia

6.3.1.2 Actividad 2

- a. **Nombre de la actividad:** reserva de servicio de movilidad.
- b. **Procedimiento:** procedimiento de reserva de servicio de movilidad.

- c. **Ficha del procedimiento:** procedimiento diseñado para los servicios que son programados para una fecha y hora posterior al de la solicitud.

FICHA DEL PROCEDIMIENTO DE RESERVA DE SERVICIO DE MOVILIDAD			Código:
			PC1-P2
Paso	Nombre	Responsable	Descripción
1	Recopilar datos del servicio	Operador de radio	<p>Los datos necesarios son los siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre del usuario a trasladar. - Número telefónico. - Hora del servicio. - Dirección del servicio y datos de referencia. - Tarifa indicada. - Medio de pago: efectivo o crédito en caso de ser a nombre de una empresa con contrato vigente. - Unidad designada para el servicio (únicamente para los servicios de recojo de las instalaciones de minera Yanacocha en el kilómetro 37, 31 y 24, pero se realizará cumpliendo el PC1-P5).
2	Programar reserva de servicio	Operador de radio	<p>El registro de reserva se realiza haciendo uso del software libre Google calendar y se deberá programar la señal de alerta según las siguientes indicaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para un servicio dentro de la ciudad será de 20 minutos antes de la hora establecida para el servicio. - Para un servicio en Baños del inca será de 30

			<p>minutos antes de la hora establecida para el servicio.</p> <p>- Para las instalaciones de minera Yanacocha en el kilómetro 37, 31 y 24, será de 60 minutos antes de la hora establecida para el servicio.</p>
3	verificar programación del servicio	Operador de radio	<p>Todo servicio programado deberá ser verificado, después de realizada la programación, para evitar errores de registro que generen incumplimientos con el servicio.</p>

Fuente: elaboración propia

d. Diagrama de flujo del procedimiento

(Ver figura 6.3.)

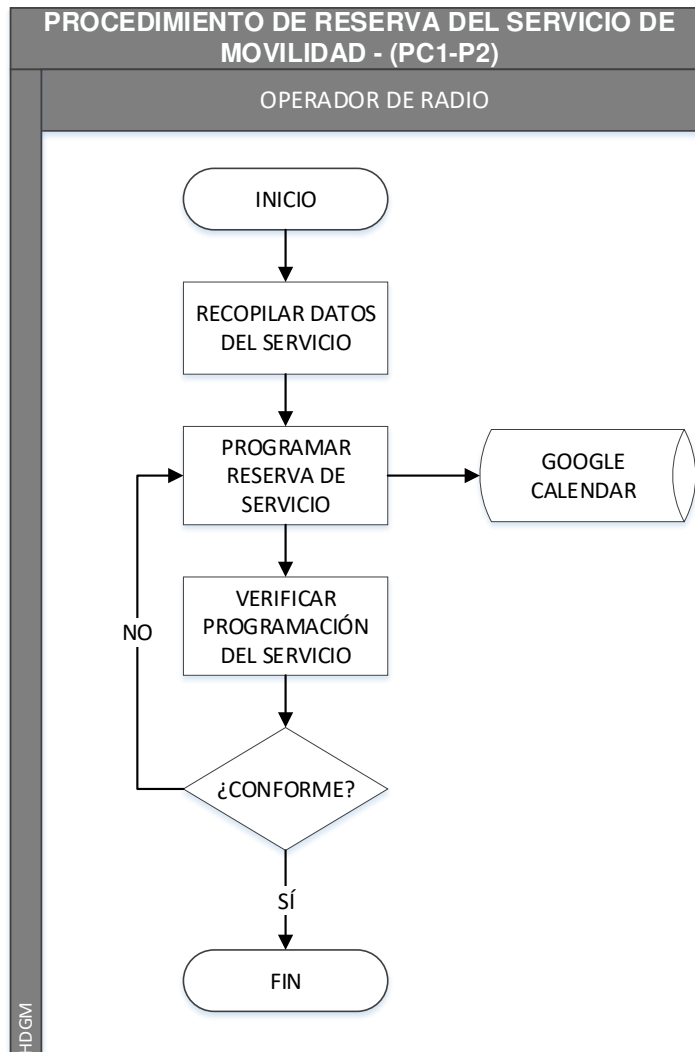


Figura 6. 3. Diagrama de flujo del Procedimiento de reserva del servicio de movilidad
Fuente: elaboración propia

6.3.1.3 Actividad 3

- a. **Nombre de la actividad:** reserva exclusiva de servicio de movilidad.
- b. **Procedimiento:** procedimiento de reserva exclusiva de servicio de movilidad.
- c. **Ficha del procedimiento:** procedimiento diseñado para los servicios solicitados por nuestros clientes con contrato vigente,

que requieren programar de manera anticipada el traslado del personal que visita temporalmente Cajamarca.

FICHA DEL PROCEDIMIENTO DE RESERVA EXCLUSIVA DE SERVICIO DE MOVILIDAD			Código:
			PC1-P3
Paso	Nombre	Responsable	Descripción
1	Recepcionar solicitud de servicio	Operador de radio	La recepción de la solicitud de servicios se deberá realizar exclusivamente vía correo electrónico. Adicionalmente deberá adjuntarse la información detallada de el/los servicios solicitados
2	Verificar información del servicio	Operador de radio	<p>La recepción de la información de los servicios solicitados puede ser vía correo electrónico o llamada telefónica. Para la recepción se deberá disponer de la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fecha y hora del servicio. - Nombre y fotocheck del usuario. - Dirección origen y destino. - Datos de autorización: Área, centro de costos, persona que autoriza el servicio y motivo del servicio. - Dirección de correo electrónico de la persona solicitante. <p>En caso la información se encuentre incompleta, cuente con errores o no sea lo suficientemente clara, se deberá solicitar</p>

			sea rectificada y enviada nuevamente.
3	Programar de el/los servicios	Operador de radio	La programación de los servicios solicitados se llevará a cabo cumpliendo lo establecido en los procedimientos PC1-P2 y PC1-P5.
4	Confirmar programación de servicios	Operador de radio	Para este paso se deberá de enviar un correo electrónico a la persona solicitante de los servicios, detallando los servicios solicitados, en las fechas y horas establecidas, así como las unidades y operadores vehiculares asignados para la cobertura de los servicios

Fuente: elaboración propia

d. Diagrama de flujo del procedimiento

(Ver figura 6.4.)

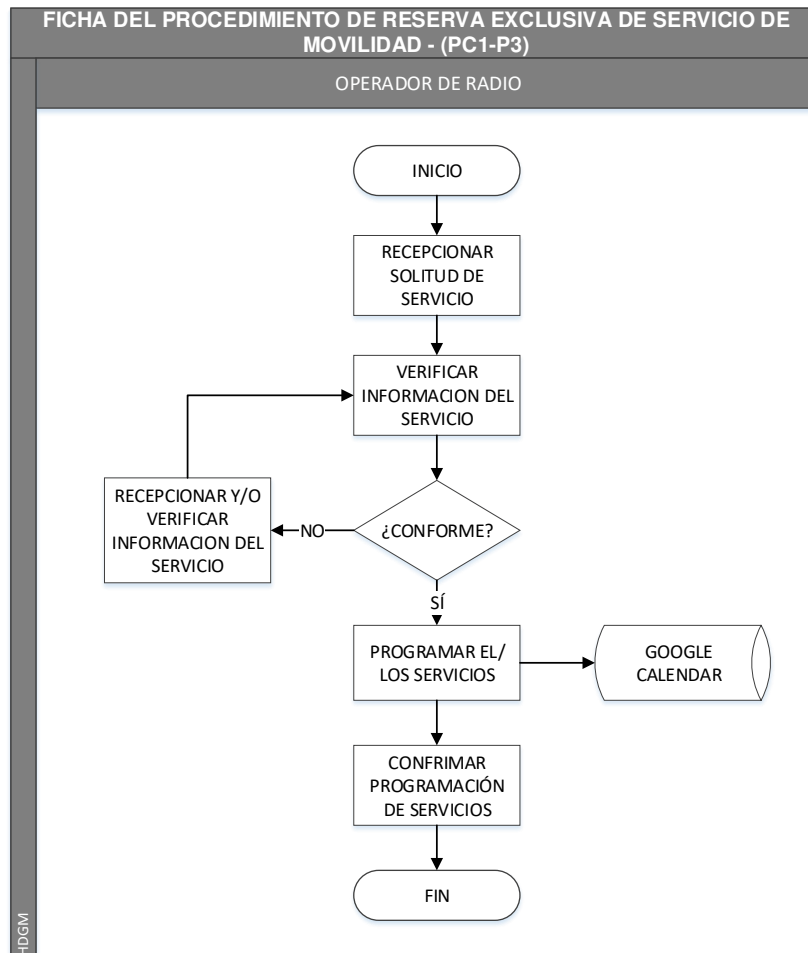


Figura 6. 4. Diagrama de flujo del procedimiento de reserva exclusiva de servicio de movilidad
Fuente: elaboración propia

6.3.1.4 Actividad 4

- a. **Nombre de la actividad:** asignación regular de servicios.
- b. **Procedimiento:** procedimiento de asignación regular de servicios.
- c. **Ficha del procedimiento:** procedimiento diseñado para los servicios regulares del área, que pueden originarse por la recepción de una llamada telefónica o por la alerta del sistema de reserva de servicio (Google calendar), para aquellos vinculados al procedimiento PC1-P2.

FICHA DEL PROCEDIMIENTO DE ASIGNACIÓN REGULAR DE SERVICIOS			Código: PC1-P4
Paso	Nombre	Responsa ble	Descripción
1	Verificar ubicación de las unidades	Operador de radio	Se realizará haciendo uso del sistema GPS, identificando a las unidades vehiculares más cercanas a la dirección origen del servicio solicitado
2	consultar disponibilidad de las unidades	Operador de radio	Este paso se llevará a cabo haciendo uso del siguiente dialogo: "unidad (número) ¿disponible?", a lo que deberá de responder "Sí" o "No". Este procedimiento se repetirá hasta disponer de una unidad
3	Brindar información del servicio	Operador de radio	Se le brindará a la unidad vehicular la dirección origen del servicio y el tiempo estimado de llegada

Fuente: elaboración propia

d. Diagrama de flujo del procedimiento

(Ver figura 6.5.)

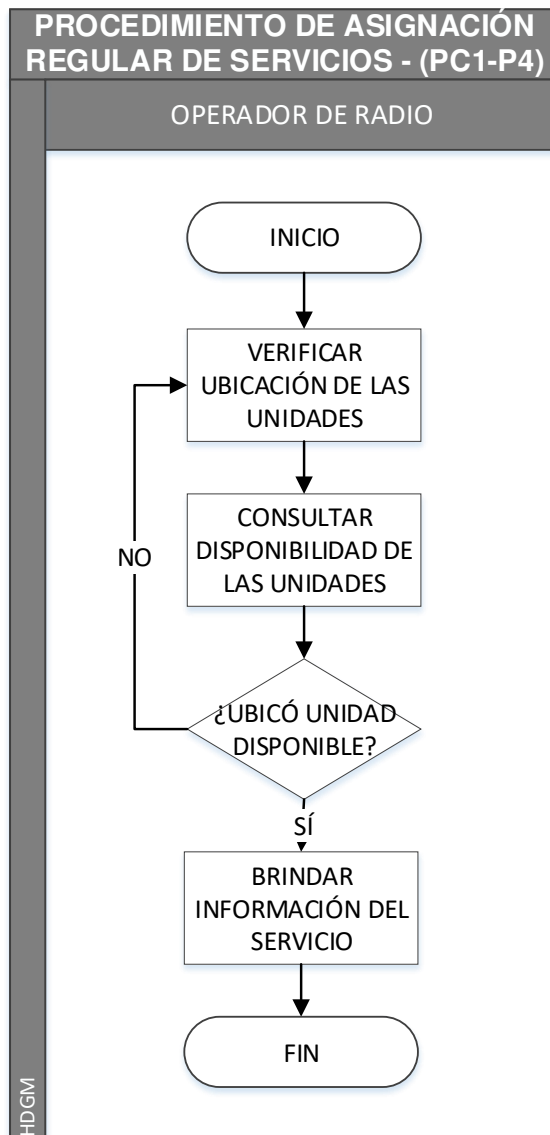


Figura 6. 5. Diagrama de flujo del procedimiento de asignación regular de servicio movilidad
Fuente: elaboración propia

6.3.1.5 Actividad 5

- a. **Nombre de la actividad:** asignación anticipada de servicios de movilidad.
- b. **Procedimiento:** procedimiento de asignación anticipada de servicios de movilidad.

- c. **Ficha del procedimiento:** procedimiento diseñado para los servicios vinculados al procedimiento PC1-P3 y para los servicios a/de las instalaciones de minera Yanacocha en el kilómetro 24, 31 y 37.

FICHA DEL PROCEDIMIENTO DE ASIGNACIÓN ANTICIPADA DE SERVICIOS DE MOVILIDAD			Código: PC1-P5
Paso	Nombre	Responsable	Descripción
1	Consultar servicios asignados	Operador de radio	Consultar en la base de datos de servicios la cantidad de servicios asignados durante el mes por cada unidad
2	Designar la unidad para la cobertura del servicio	Operador de radio	Para la designación de la unidad se priorizará a las unidades con menor cantidad de servicios asignados, en caso de haber más de una alternativa la decisión se tomará a criterio del operador en turno
3	Brindar información a la unidad designada	Operador de radio	La información que se brindará a la unidad al iniciar su turno de trabajo y consistirá únicamente en la hora y dirección en donde de estar
4	Recordar servicio pendiente	Operador de radio	El recordatorio de servicio pendiente se le hará inmediatamente después de que el sistema de reserva alerte del servicio pendiente (procedimiento PC1-P3). Se le facilitará nuevamente al operador vehicular la hora y dirección de origen del servicio vía radio.

Fuente: elaboración propia

d. Diagrama de flujo del procedimiento

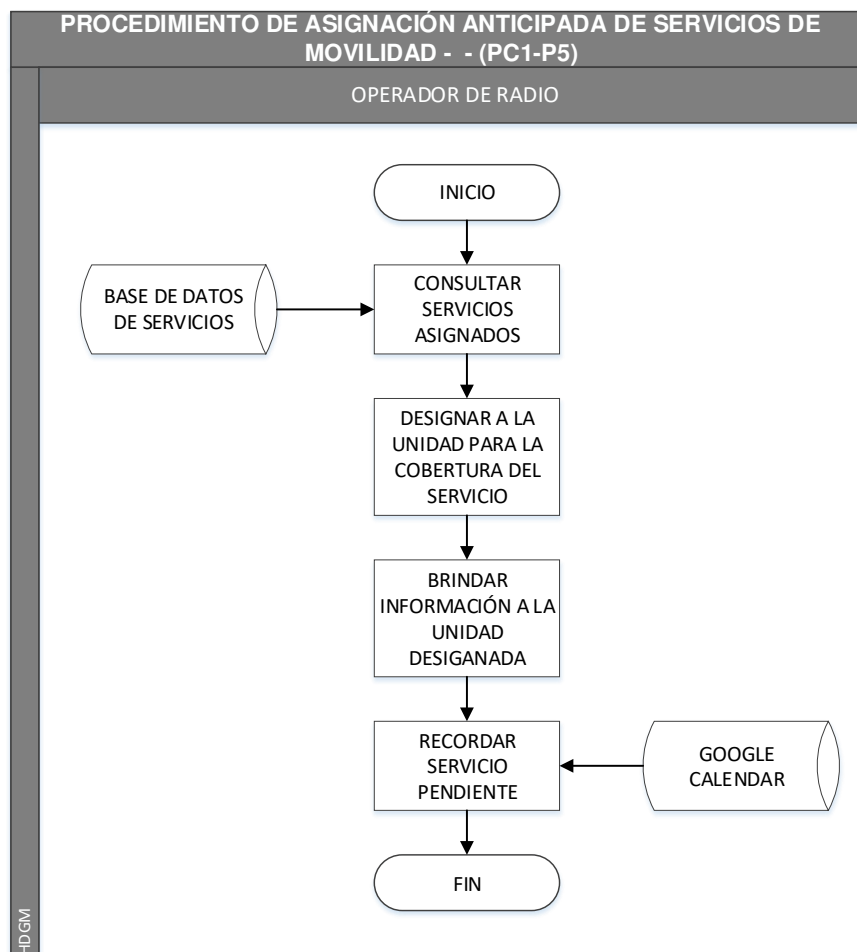


Figura 6. 6. Diagrama de flujo del procedimiento de asignación anticipada de servicios de movilidad
Fuente: elaboración propia

6.3.1.6 Actividad 6

- Nombre de la actividad:** monitoreo del servicio de movilidad.
- Procedimiento:** procedimiento de monitoreo del servicio de movilidad.
- Ficha del procedimiento:** procedimiento diseñado para guiar la prestación del servicio de movilidad desde la perspectiva del operador de radio.

FICHA DEL PROCEDIMIENTO DE MONITOREO DEL SERVICIO DE MOVILIDAD		Código: PC1-P6	
Paso	Nombre	Responsable	Descripción
1	Monitorear traslado de la unidad a la dirección de origen	Operador de radio base	<p>El operador de radio deberá monitorear de manera constante el traslado de la unidad, esto le permitirá informar oportunamente al cliente en caso exista demora en la llegada de la unidad debido a factores no previstos.</p> <p>Adicionalmente se debe tomar en cuenta que la cobertura del servicio se realizará bajo el cumplimiento de los procedimientos PC1-P4 y PC1-P5.</p>
2	Recepcionar confirmación en la dirección de origen	Operador de radio base	<p>El operador de radio deberá de recepcionar el informe de la unidad al encontrarse en la dirección de origen mediante el uso del siguiente dialogo: "unidad ... (número de la unidad) en el punto".</p> <p>En el caso de los servicios de recojo de las instalaciones de minera Yanacocha en el kilómetro 37, la confirmación del servicio se realizará mediante una llamada telefónica, debido a que dicho lugar se encuentra fuera del radio de cobertura de la radio base.</p>
3	Comunicar los datos del cliente	Operador de radio base	<p>El operador de radio deberá de informar los datos del servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre. - Número de departamento en caso de ser un edificio.

			<ul style="list-style-type: none"> - Dirección de destino. - Tarifa aplicable al servicio. <p>En caso la unidad no pueda comunicarse con el cliente de forma directa, el operador deberá de realizar una comunicación telefónica al número del cual se solicitó el servicio de movilidad y contactar directamente con el cliente para indicarle que la unidad se encuentra a la espera.</p>
4	Recepcionar confirmación de contacto con el cliente	Operador de radio base	El operador de radio deberá de recepcionar, del operador vehicular, la confirmación de contacto con el cliente, esto a pesar de que este le haya solicitado mantenerse a la espera.
5	Recepcionar confirmación de inicio del traslado del cliente	Operador de radio base	El operador de radio base deberá de recepcionar, del operador vehicular, la confirmación de inicio del traslado del cliente, así como la dirección de destino, mediante el uso del siguiente dialogo: "unidad ... (número de la unidad) se dirige a ... (dirección de destino)".
6	Recepcionar confirmación de culminación del servicio	Operador de radio base	El operador de radio base deberá de recepcionar, del operador vehicular, la confirmación de haber culminado con el traslado del cliente.

Fuente: elaboración propia

d. Diagrama de flujo del procedimiento

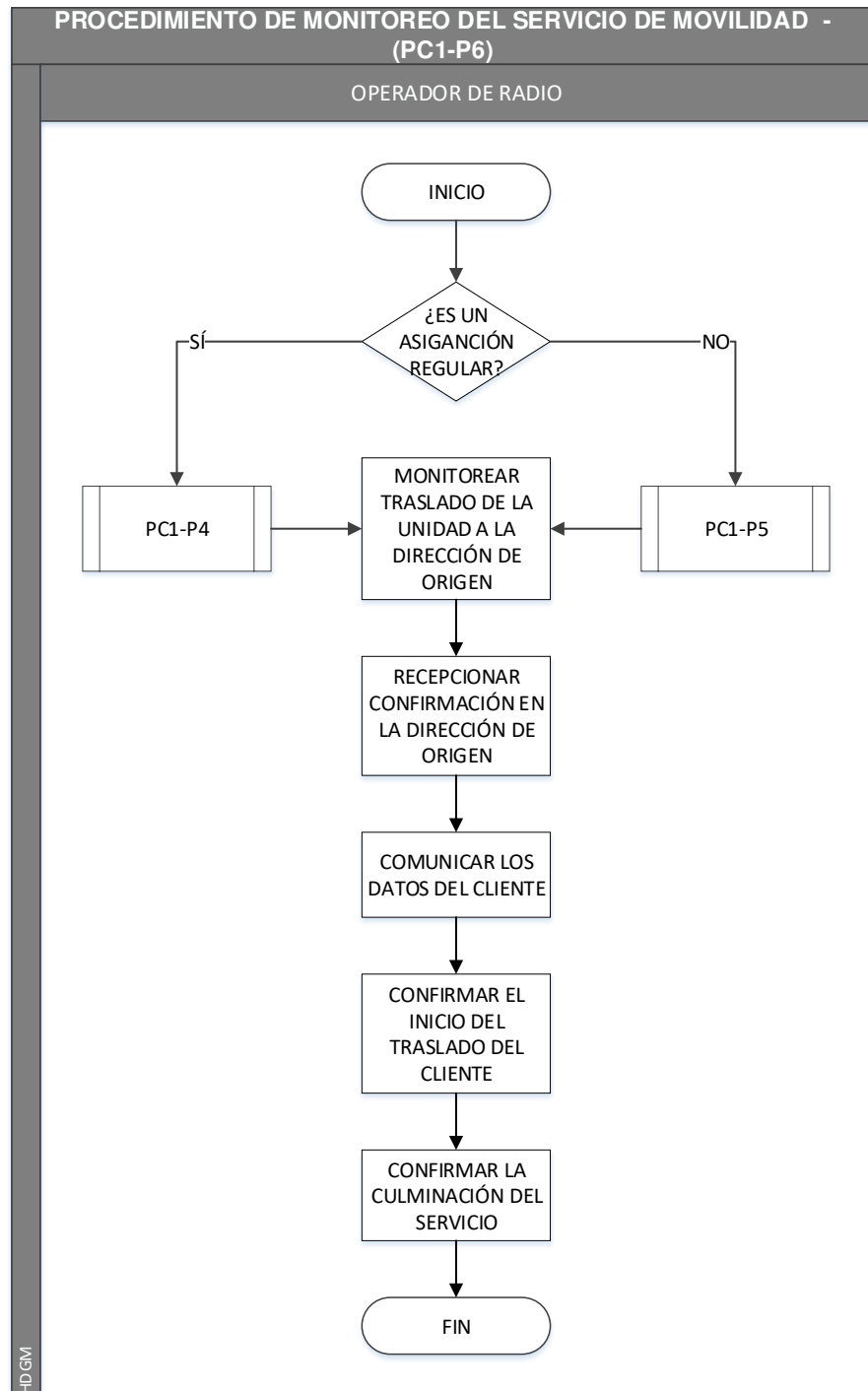


Figura 6. 7. Diagrama de flujo del procedimiento de monitoreo del servicio de movilidad

Fuente: elaboración propia

6.3.1.7 Actividad 7

- a. **Nombre de la actividad:** prestación del servicio de movilidad.
- b. **Procedimiento:** procedimiento de prestación del servicio de movilidad.
- c. **Ficha del procedimiento:** procedimiento diseñado para guiar la prestación del servicio de movilidad (operador vehicular).

FICHA DEL PROCEDIMIENTO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE MOVILIDAD			Código: PC1-P7
Paso	Nombre	Responsable	Descripción
1	Traslado a la dirección de origen del servicio	Operador vehicular	La unidad deberá de trasladarse inmediatamente recepcionada la asignación o recordatorio del servicio según procedimientos PC1-P4 y PC1-P5.
2	Confirmar en la dirección de origen del servicio	Operador vehicular	El operador vehicular al llegar a la dirección de origen deberá de informar al operador de radio base haciendo uso del siguiente dialogo: "unidad ... (número de la unidad) en el punto". En el caso de los servicios de recojo de las instalaciones de minera Yanacocha en el kilómetro 37, la confirmación del servicio se realizará mediante una llamada telefónica, debido a que dicho lugar se encuentra fuera del radio de cobertura de la radio base.
3	Recepcionar los datos del cliente	Operador vehicular	El operador vehicular deberá de recepcionar los siguientes datos: <ul style="list-style-type: none"> - Nombre. - Número de departamento en caso de ser un edificio.

			<ul style="list-style-type: none"> - Dirección de destino. - Tarifa aplicable al servicio. <p>En caso de no poder hacer contacto con el cliente, se deberá de solicitar al operador de radio se comunique telefónicamente con él y le informe que la unidad se encuentra a la espera.</p>
4	Confirmar contacto con el cliente	Operador vehicular	El operador vehicular, deberá confirmar contacto con el cliente, esto a pesar de que este le haya solicitado mantenerse a la espera.
5	Acoger al cliente en la unidad vehicular	Operador vehicular	El operador vehicular deberá de estar atento para poder ayudar al cliente, de ser necesario al momento de abordar la unidad.
6	Solicitar uso del cinturón de seguridad	Operador vehicular	Antes de iniciar la marcha de la unidad, se deberá solicitar que el cliente se coloque el cinturón de seguridad de manera obligatoria.
7	Confirmar el inicio del traslado del cliente	Operador de radio base	<p>El operador vehicular deberá de confirmar el inicio del traslado del cliente, así como la dirección de destino, mediante el uso del siguiente dialogo: "unidad ... (número de la unidad) se dirige a ... (dirección de destino)".</p> <p>El traslado del cliente se deberá realizar cumpliendo las siguientes velocidades:</p> <p>Dentro de la ciudad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 60 km/h máximo por avenidas principales. - 40 km/h máximo por calles y jirones.

			- 30 km/h máximo cerca de un colegio. En carreteras: 90 km/h máximo.
8	Confirmar la culminación del servicio	Operador de radio base	El operador vehicular deberá de confirmar al operador de radio base la culminación del servicio inmediatamente después de que el cliente deje la unidad vehicular en la dirección de destino u otra.

Fuente: elaboración propia

d. Diagrama de flujo del procedimiento

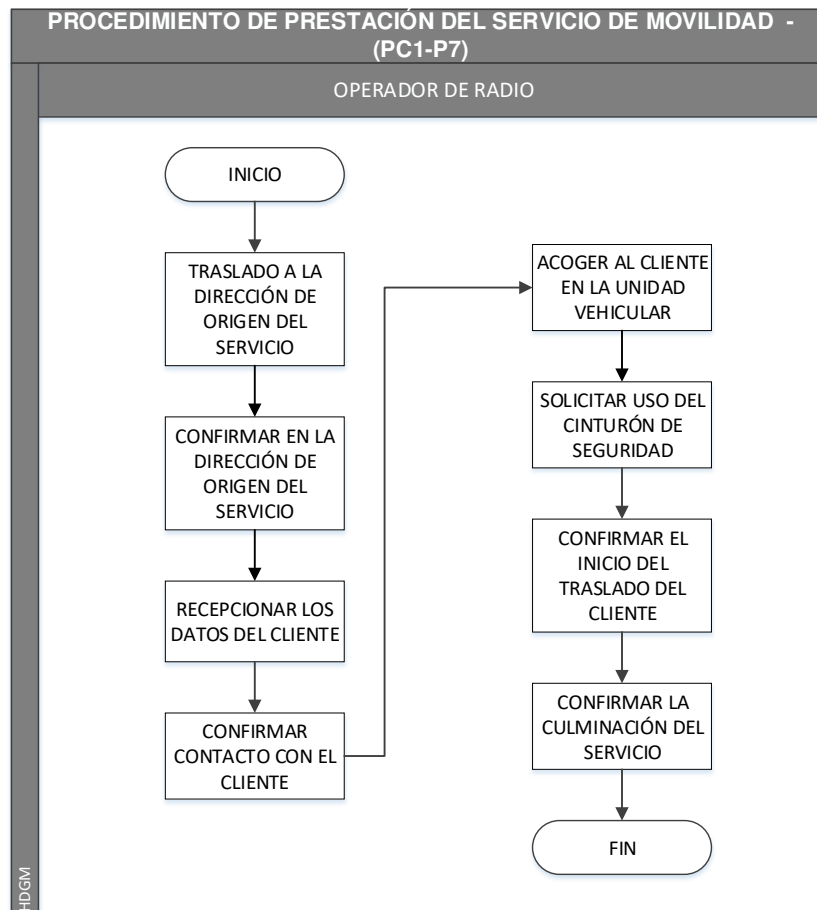


Figura 6. 8. Diagrama de flujo del procedimiento de prestación del servicio de movilidad

Fuente: elaboración propia

6.3.1.8 Actividad 8

- a. **Nombre de la actividad:** emisión de vale de servicio de movilidad.
- b. **Procedimiento:** Procedimiento de emisión de vale de servicio de movilidad.
- c. **Ficha del procedimiento:** procedimiento diseñado para los servicios prestados a las empresas con contrato vigente con la empresa Grupo Multiservis y son canceladas mediante el llenado y firma de un vale de servicio.

FICHA DEL PROCEDIMIENTO DE EMISIÓN DE VALE DE SERVICIO DE MOVILIDAD			Código: PC1-P8
Paso	Nombre	Responsable	Descripción
1	Entregar al cliente el vale de servicio	Operador vehicular	Se debe de indicar al cliente, que debe llenar todos los campos correspondientes, debido a que dicha información es obligatoria.
2	Recepcionar vale de servicio y verificar datos ingresados	Operador vehicular	<p>Los datos para verificar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre del usuario. - Hora de inicio del servicio. - Hora de fin del servicio. - Origen del servicio. - Destino del servicio. - Datos de autorización: Área, centro de costos, persona que autoriza el servicio y motivo del servicio. - Firma del usuario. <p>En caso exista algún error en la información llenada por el usuario, se deberá de anular el vale y de le facilitará otro en blanco.</p>

3	Llenar datos de la unidad y firmar	Operador vehicular	Los datos por llenar son: <ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de espera. - Número de la unidad. - Nombre del operador vehicular.
---	------------------------------------	--------------------	---

Fuente: elaboración propia

d. Diagrama de flujo del procedimiento

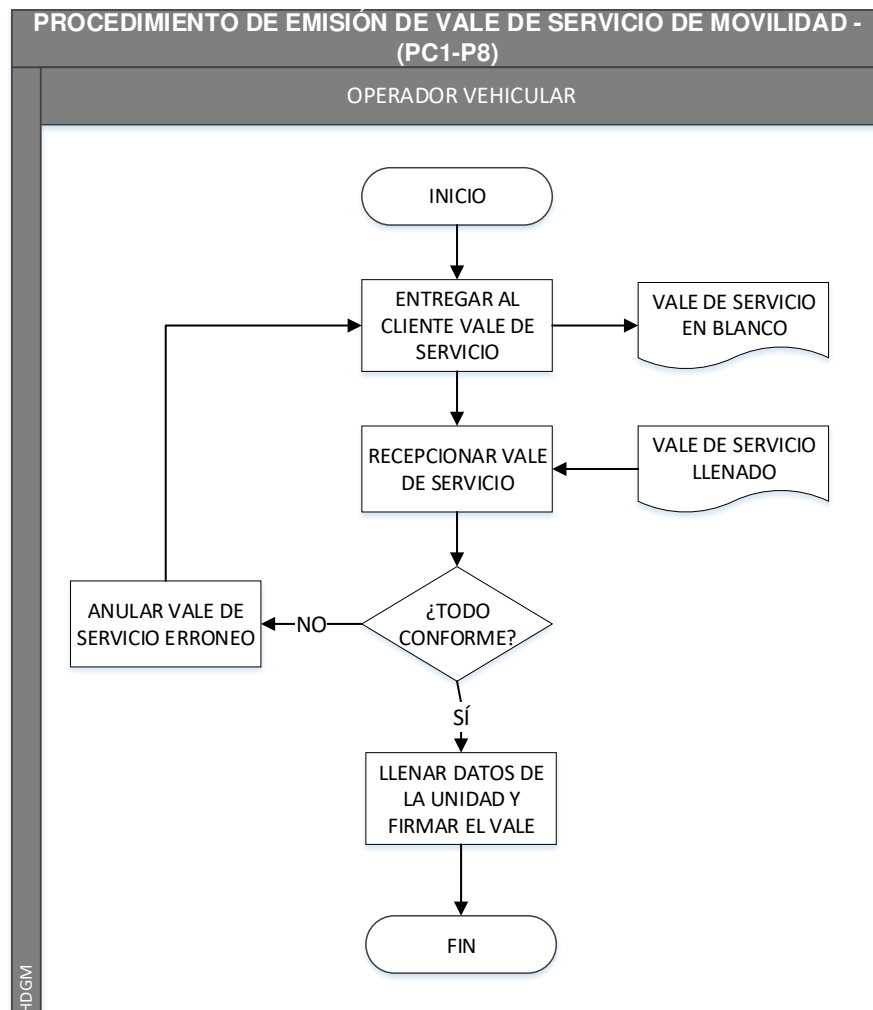


Figura 6. 9. Diagrama de flujo del procedimiento de emisión de vale de servicio de movilidad

Fuente: elaboración propia

6.3.2 Proceso de facturación

El proceso cuenta con la siguiente ficha técnica:

FICHA TÉCNICA DE PROCESO		Código:	PC-02
Nombre del proceso	Proceso de facturación de vales de servicio		
Definición	Asignación del valor de los servicios prestados a las empresas que tienen contrato vigente con la empresa Grupo Multiservis		
Tipo de proceso	Proceso operativo		
Propietario	Jefe de Call center		
Objetivo	Retornar la inversión y beneficios generados por los servicios de movilidad prestados a cada una de las empresas contratantes		
Destinatario	Administración		
Inicio/Fin	El proceso inicia con la entrega de los vales de servicio emitidos. El proceso termina cuando el cliente abona el importe facturado.		
Entradas	Vales de servicio emitidos		
Salidas	Valorización de servicios y factura correspondiente		
Indicadores	Importe facturado		
Variables de control	Importe mínimo de servicio facturados		
Registros	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo de vales de servicio. - Archivo digital de valorización 		

Políticas	<ul style="list-style-type: none"> - Al ser emitidos los vales se deberá verificar el llenado de todos los datos requeridos y la firma correspondiente del usuario. - Se deberán conservar, los vales de servicio emitidos, de una manera adecuada para que no se muestren signos de deterioro o algún tipo de daño que evite su posterior tramite y facturación. - Las unidades deberán estrictamente hacer entrega de los vales de servicio de movilidad en un plazo máximo de un día de emitido el vale. - La valorización se debe realizar cumpliendo con la tarifa acordada vía contrato con cada una de las empresas respectivamente.
------------------	---

Fuente: elaboración propia

Las actividades vinculadas al proceso son:

6.3.2.1 Actividad 1

- a. **Nombre de la actividad:** acopio de los vales de servicio.
- b. **Procedimiento:** procedimiento de acopio de los vales de servicio.
- c. **Ficha del procedimiento:** procedimiento diseñado para asegurar el acopio de vales de servicio en un buen estado que facilite el proceso de facturación y cobro a las empresas con contrato vigente.

FICHA DEL PROCEDIMIENTO DE ACOPIO DE LOS VALES DE SERVICIO			Código: PC2-P1
Paso	Responsable	Nombre	Descripción
1	Operador de radio base	Recepcionar vale(s) de servicio	El operador de radio de base será el único responsable del acopio de los vales de servicio.

2	Operador de radio base	Verificar vale(s) de servicio.	Se deberá de verificar que el vale de servicio no se encuentre deteriorado (manchado o roto) y que se haya realizado adecuadamente el procedimiento PC1-P7.
3	Operador de radio base	Almacenar vale(s) de servicio	El vale de servicio deberá guardado en el archivador correspondiente, hasta su posterior valoración.
4	Operador de radio base	Remitir los vales de servicio al jefe del center	La remisión de los vales de servicio se realizará haciendo entrega de los archivadores correspondientes
5	Jefe del Call center	Recepcionar vales de servicio	El jefe del Call center recepcionará los archivadores

Fuente: elaboración propia

d. Diagrama de flujo del procedimiento

(Ver figura 6.10.)

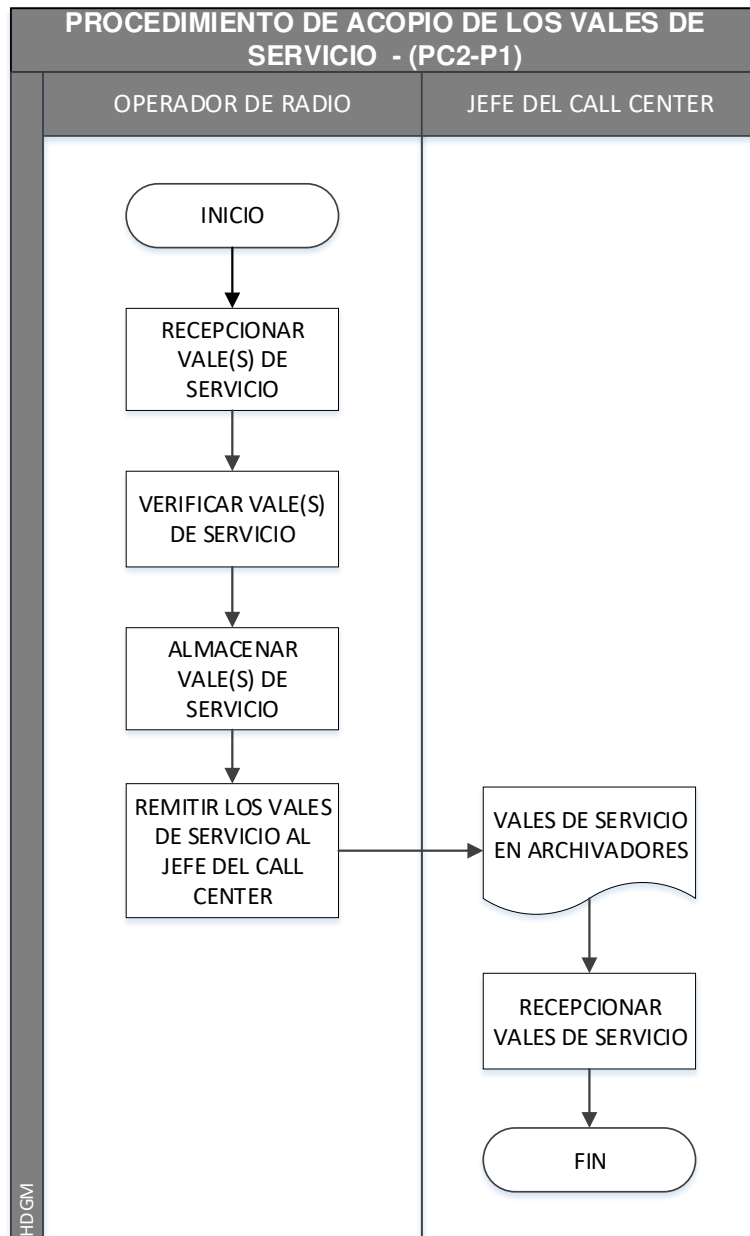


Figura 6. 10. Diagrama de flujo del procedimiento de acopio de Los vales de servicio
Fuente: elaboración propia

6.3.2.2 Actividad 2

- a. **Nombre de la actividad:** valorización de los servicios con vale.
- b. **Procedimiento:** procedimiento de valorización de los vales de servicio.

- c. **Ficha del procedimiento:** procedimiento diseñado para evitar errores en la valorización de los servicios prestados por el área.

FICHA DEL PROCEDIMIENTO DE VALORIZACIÓN DE LOS VALES DE SERVICIO			Código: PC2-P2
Paso	Nombre	Responsable	Descripción
1	Determinar y colocar tarifa del servicio	Jefe del Centro de atención telefónica	El importe del servicio se colocará respetando el tarifario establecido con cada una de las empresas con contrato de vigente respectivamente
2	Descargar los vales de servicio	Jefe del Call center	La descarga de los vales de servicio se realizará utilizando el archivo en Excel (macros) que dispone de la data de información de cada una de las empresas contratantes.
3	Verificar data descargada	Jefe del Call center	La verificación se debe realizar de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> - Filtrar por número de vale de servicio para descartar errores de tipeo. - Filtrar importe de los vales de servicio para descartar errores de tipeo. - Filtrar fecha de los vales de servicio para descartar errores de tipeo. - Filtrar hora de inicio y fin de los vales de servicio para descartar errores de tipeo.

4	Consolidar valorización	Jefe del Call center	Al importe obtenido se le deberá de incorporar el IGV (18%).
5	Imprimir factura y hoja de valorización	Jefe del Call center	<ul style="list-style-type: none"> - La factura deberá de indicar de manera expresa el mes al cual corresponde la valorización. - La hoja impresa de la valorización que deberá de estar firmada por el jefe del Call center.
6	Elaborar sobre de valorización y cargo	Jefe del Call center	<p>El sobre de valorización debe contar con los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Copia original de los vales de servicio. - Hoja impresa de la valorización firmada por el jefe de Call center. - Factura (importe igual al de la hoja de valorización).

Fuente: elaboración propia

d. Diagrama de flujo del procedimiento

(Ver figura 6.11.)

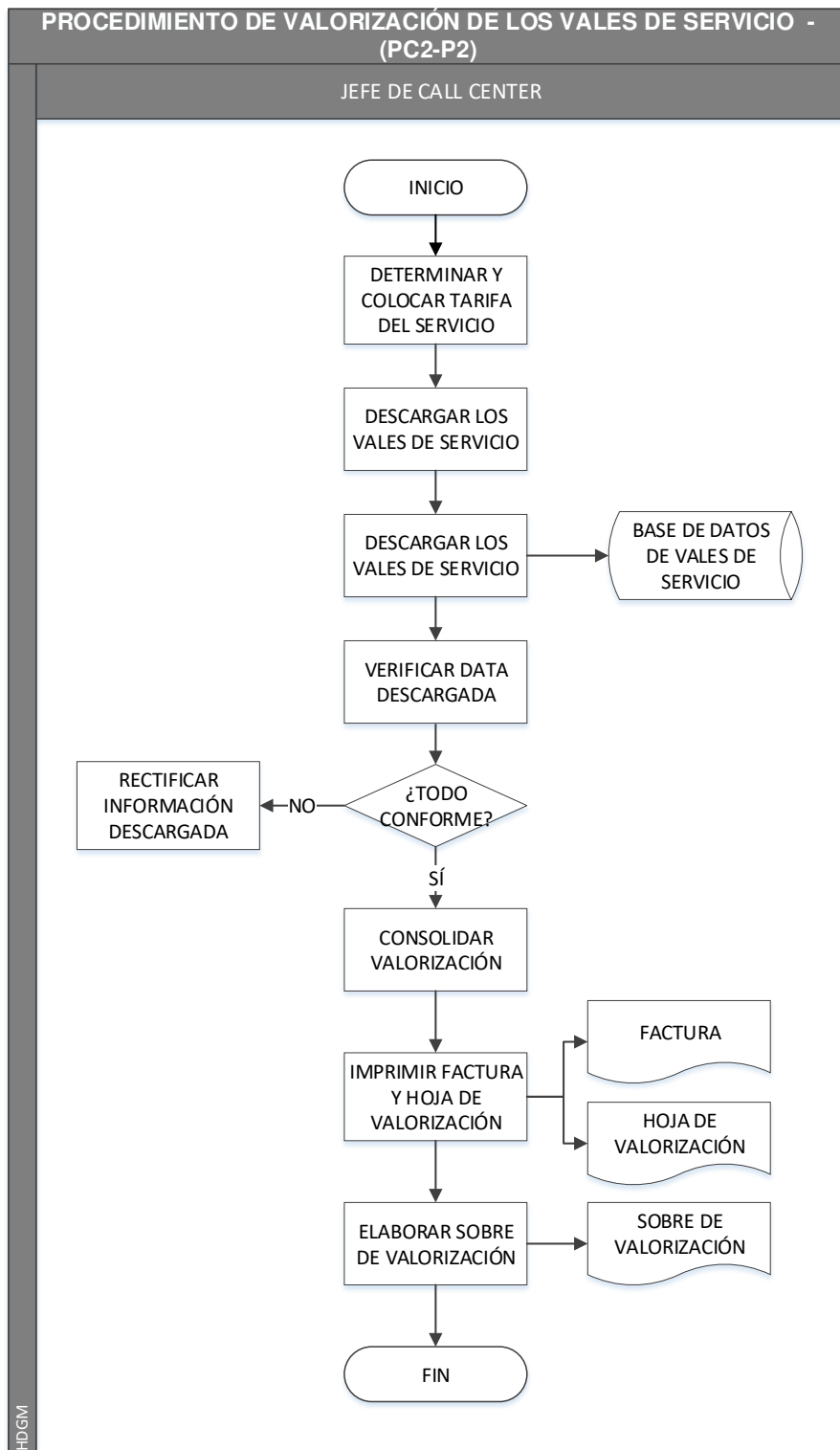


Figura 6. 11. Diagrama de flujo del procedimiento de valorización de los vales de servicio
 Fuente: elaboración propia

6.3.2.3 Actividad 3

- a. **Nombre de la actividad:** remisión de la valorización de los servicios.
- b. **Procedimiento:** procedimiento de remisión de la valorización de los servicios.
- c. **Ficha del procedimiento:** procedimiento diseñado para minimizar errores en la remisión de los sobres de valorización.

FICHA DEL PROCEDIMIENTO DE REMISIÓN DE LA VALORIZACIÓN DE LOS SERVICIOS			Código:
			PC2-P3
Paso	Nombre	Responsable	Descripción
1	Solicitar servicio de movilidad	Jefe del Call center	El servicio solicitado se hará efectivo mediante la firma del vale de servicio
2	Trasladar al jefe del Call center a dirección de destino	Operador vehicular	
3	Ingresar sobre de valorización en el área de recepción documental	Jefe del Call center	La entrega de la valorización se realizará en el área de recepción documental de la empresa correspondiente. Se deberá solicitar el sello y firma del cargo para validar la recepción del sobre de valorización.
4	Retornar al jefe del Call center a la empresa	Operador vehicular	
5	Almacenar cargo	Jefe del Call center	El cargo del sobre de valorización se almacenará en el archivo de valorizaciones del año correspondiente

Fuente: elaboración propia

d. Diagrama de flujo del procedimiento

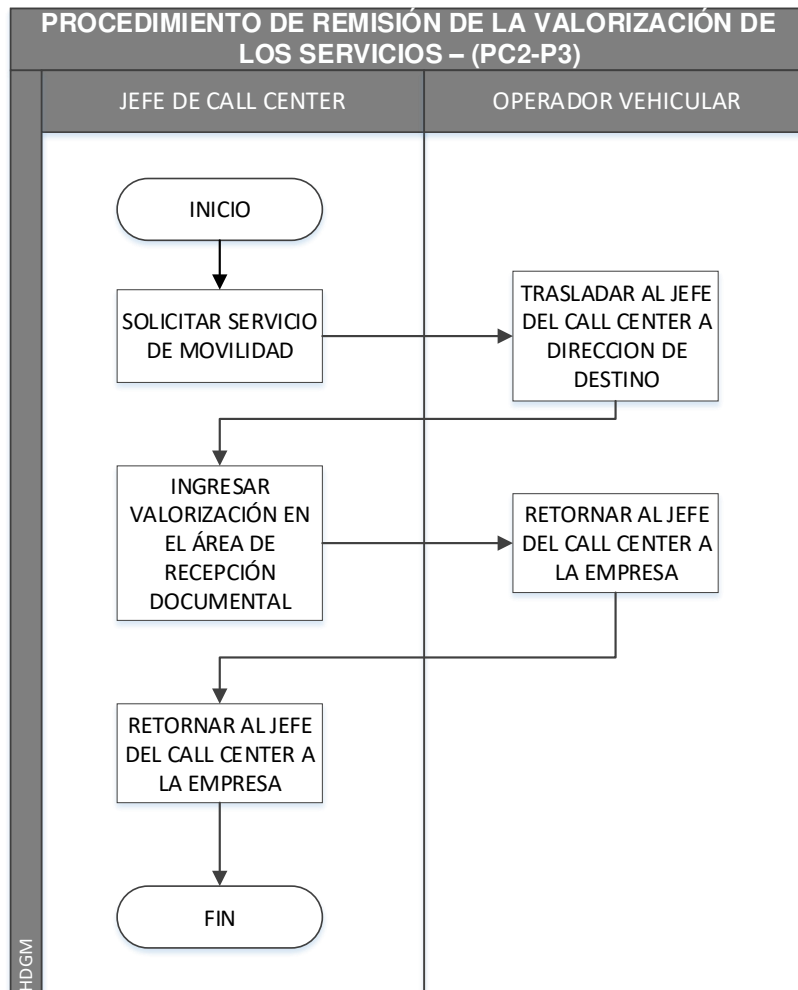


Figura 6. 12. Diagrama de flujo del procedimiento de remisión de la valorización de los servicios
Fuente: elaboración propia

6.3.3 Proceso de prevención de pérdidas

El proceso cuenta con la siguiente ficha técnica:

FICHA TÉCNICA DE PROCESO		Código:	PC3
Nombre del proceso	Proceso de prevención de pérdidas		
Tipo de proceso	Proceso de apoyo		
Definición	Verificación del estado de las unidades para identificar fallas existentes o potenciales que generen riesgos en la prestación del servicio. Verificar la indumentaria de los operadores vehiculares		
Propietario	Personal de mantenimiento		
Objetivo	Minimizar la posibilidad de accidentes vehiculares o pérdidas materiales derivadas del mantenimiento preventivo vehicular		
Destinatario	Operador de radio		
Inicio/Fin	El proceso inicia con el ingreso de la unidad al estacionamiento. El proceso termina cuando el operador vehicular firma asistencia		
Entradas	Información de la unidad		
Salidas	Mantenimiento programado		
Indicadores	Cantidad de unidades que tuvieron fallas durante el mes.		
Variables de control	Cantidad de unidades que recibieron mantenimiento preventivo durante el mes		
Registros	Registro de mantenimiento		

Políticas	<ul style="list-style-type: none"> - Las unidades deberán estrictamente pasar la inspección previa antes de iniciar su turno de trabajo. - Se debe mantener un control permanente del kilometraje de las unidades vehiculares para proceder con el mantenimiento preventivo rutinario. - De identificarse algún desperfecto en el vehículo, que represente un riesgo para la seguridad del tripulante y pasajero, este deberá de ingresar al taller de forma inmediata. - De identificarse o presentarse algún problema con la unidad, deberá de informarse inmediatamente al operador de radio para tomar las medidas pertinentes.
------------------	---

Fuente: elaboración propia

Las actividades vinculadas al proceso son:

6.3.3.1 Actividad 1

- a. **Nombre de la actividad:** inspección vehicular para el relevo de conductores.
- b. **Procedimiento:** procedimiento de inspección vehicular para el relevo de conductores.
- c. **Ficha del procedimiento:** procedimiento diseñado para el relevo de conductores que se lleva a cabo a las 06:00 am y 06:00 pm.

FICHA DEL PROCEDIMIENTO DE INSPECCIÓN VEHICULAR PARA EL RELEVO DE CONDUCTORES			Código:
			PC3-P1
Pasos	Nombre	Responsable	Descripción
1	Inspeccionar el interior de la unidad vehicular	Personal de mantenimiento	Se debe de llenar la sección "II. Final del turno" del check list, verificando:

			<ul style="list-style-type: none"> - Limpieza de la unidad. - Cinturones a simple vista. - Pisos completos (3). - Verificación de los indicadores del tablero (motor y nivel de combustible). - Factura de abastecimiento. <p>De identificarse algún desperfecto no reportando, se deberá de dejar constancia de este en la sección de observaciones del check list.</p>
2	Inspeccionar el exterior de la unidad	Personal de mantenimiento	<p>Se debe de llenar el check list verificando:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Limpieza de latas, parabrisas y ventanas. - Verificar si existen abolladuras o raspones no reportados. <p>Si se identifica cualquier desperfecto no reportando, deberá dejarse constancia de este en la sección de observaciones del check list.</p>
3	Inspeccionar equipo de emergencia	Personal de mantenimiento	<p>Se debe llenar la sección "II. Final del turno" del check list, verificando:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cable para pasar corriente a la batería. - Gata hidráulica. - Llave de ruedas.

			<ul style="list-style-type: none"> - Llanta de repuesto. - Extintor. - Botiquín. - Triangulo. <p>De identificarse cualquier problema deberá dejarse constancia de este en la sección de observaciones del check list.</p>
4	Inspeccionar documentación de la unidad	Personal de mantenimiento	<p>Se debe llenar la sección "II. Final del turno" del check list, verificando:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tarjeta de propiedad de la unidad. - SOAT vigente. - Certificado de revisión técnica vigente. - Tarjeta única de circulación (TUC) vigente. - Talonario de vales de servicio y lapicero (azul o negro). <p>La unidad que no cuente con los tres primeros documentos no podrá salir a prestar servicio.</p>
5	Inspeccionar nivel de los fluidos de la unidad vehicular	Personal de mantenimiento	<p>Se debe de verificar los siguientes fluidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de líquido de frenos. - Nivel de líquido limpia parabrisas. - Nivel del líquido refrigerante. - Nivel de aceite. <p>De detectarse que cualquiera de los fluidos</p>

			tiene un nivel por debajo del recomendado, de inmediato deberá ser repuesto el fluido faltante
6	Recepcionar el reporte de funcionamiento	Personal de mantenimiento	El reporte de funcionamiento deberá ser recogido en la sección "observaciones", indicando si la unidad vehicular viene evidenciando alguna falla mecánica que necesite de una acción correctiva
7	Culminar inspección y validar información del check list	Personal de mantenimiento	El procedimiento de inspección culmina con la validación de la información recopilada mediante la firma del check list por el conductor de la unidad vehicular y el responsable de la inspección de la unidad
Paso 8	Evaluar estado de la unidad vehicular		<p>Dicha evaluación se realizará basados en el criterio del supervisor en turno, quien valorará la información recopilada en el check list y podría en base a ello:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Permitir la salida del vehículo para el siguiente turno de trabajo. - Impedir la salida de la unidad por representar un riesgo para la seguridad del operador vehicular y los usuarios del servicio.

Fuente: elaboración propia

d. Diagrama de flujo del procedimiento

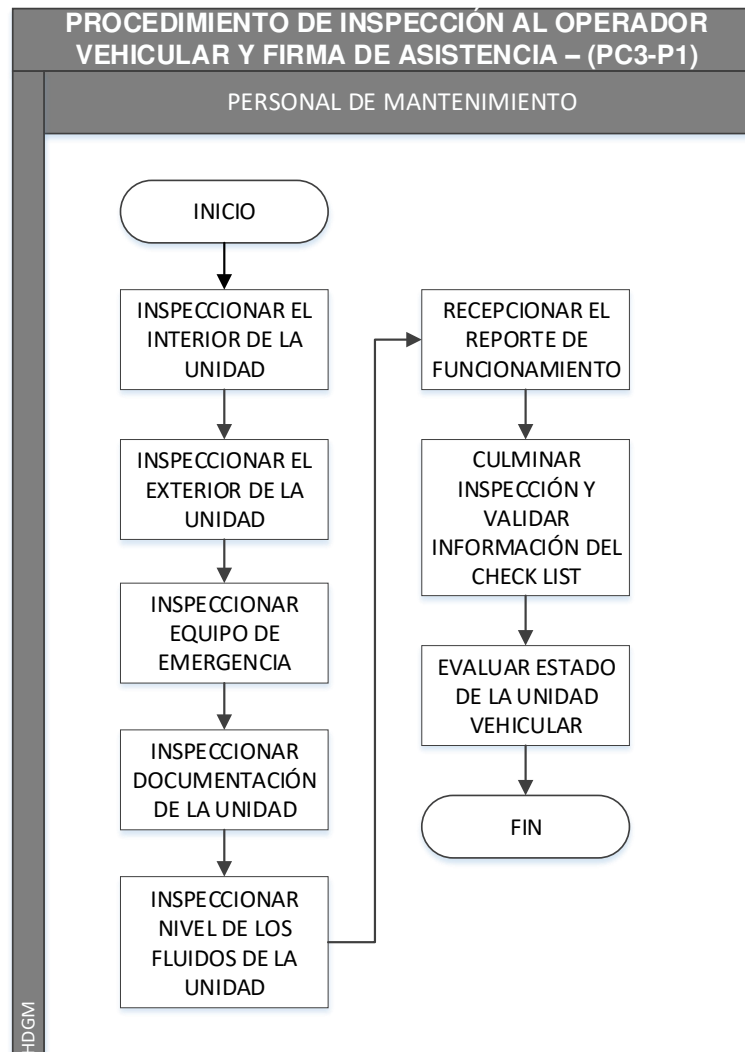


Figura 6. 13. Diagrama de flujo del procedimiento de inspección vehicular para el relevo de conductores
Fuente: elaboración propia

6.3.3.2 Actividad 2

- a. **Nombre de la actividad:** inspección al operador vehicular y firma de asistencia.
- b. **Procedimiento:** procedimiento diseñado para la inspección al operador vehicular y firma de asistencia.

c. Ficha del procedimiento:

FICHA DEL PROCEDIMIENTO DE INSPECCIÓN AL OPERADOR VEHICULAR Y FIRMA DE ASISTENCIA			Código: PC3-P2
Paso	Nombre	Responsable	Descripción
1	Inspeccionar indumentaria	Operador de radio base	Verificar de manera visual: <ul style="list-style-type: none"> - Aseo personal - Presentación personal (pantalón de vestir color oscuro, camisa con el logotipo de la empresa, corbata de color oscuro y zapatos lustrados)
2	Inspeccionar documentación personal	Operador de radio base	Verificar: <ul style="list-style-type: none"> - Licencia de conducir vigente. - Documento de identidad vigente
3	Registrar datos del operador vehicular y la unidad	Operador de radio base	Registrar los siguientes datos: <ul style="list-style-type: none"> - Licencia de conducir. - Nombre del operador vehicular. - Unidad en la cual labora. Cada acta de conformidad es individual para cada operador vehicular y en ella se establece las horas de trabajo permitidas (10 horas continuas de trabajo como máximo para el servicio de taxi)
4	Emitir y firmar acta de conformidad	Operador de radio base	El acta de conformidad se imprime por duplicado, para que una de dichas copias (original) sea llevada por la unidad, mientras que la restante se queda en la radio base. El operador de radio debe de firmar el acta de conformidad.
5	Firmar acta de conformidad e inicio	Operador vehicular	El operador vehicular debe de firmar el acta de conformidad y hacer entrega de la copia del acta al operador de radio.

	del turno de trabajo		Cabe indicar que el operador deberá llevar consigo el original del acta de conformidad durante toda su jornada laboral, debido a que es una exigencia de la autoridad municipal.
--	----------------------	--	--

Fuente: elaboración propia

d. Diagrama de flujo del procedimiento

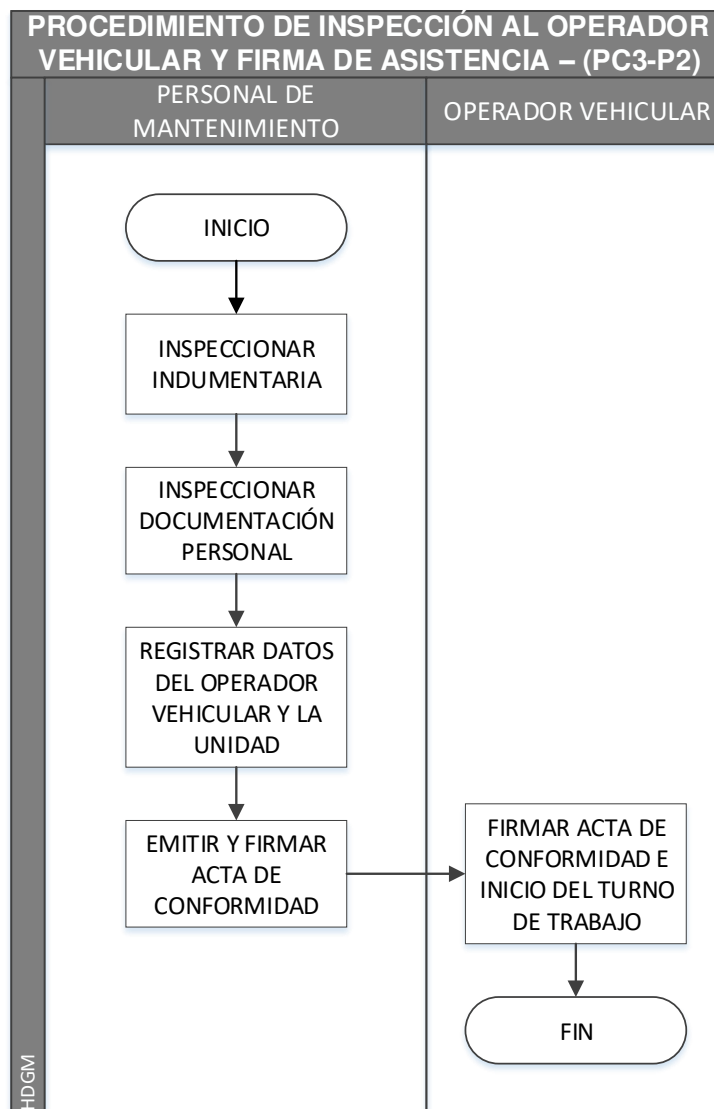


Figura 6. 14. Diagrama de flujo del procedimiento de inspección al operador vehicular y firma de asistencia

Fuente: elaboración propia

6.3.3.3 Actividad 3

- a. **Nombre de la actividad:** programar mantenimiento preventivo vehicular.
- b. **Procedimiento:** procedimiento para programar mantenimiento preventivo vehicular.
- c. **Ficha del procedimiento:** procedimiento diseñado para programar el mantenimiento preventivo de las unidades cada 5000 km.

FICHA DEL PROCEDIMIENTO PARA PROGRAMAR MANTENIMIENTO PREVENTIVO VEHICULAR			Código:
			PC3-P3
Paso	Nombre	Responsable	Descripción
1	Descargar datos del check list	Personal de mantenimiento	<p>Los datos ingresados deberán ser los recopilados en el check list, debiendo estos ser los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fecha. - Turno. - Placa. - Conductor. - Kilometraje inicial. - Kilometraje final. - Abastecimiento (gas y gasolina). - Comentario.
2	Determinar fecha tentativa de mantenimiento	Personal de mantenimiento	<p>El sistema calcula la fecha tentativa de mantenimiento haciendo uso de las siguientes fórmulas:</p> $(1) \dots \text{días } f. = \frac{5000 - (km \text{ act.} - km \text{ u. m.})}{400}$ <p>(*) días faltantes (días f.): El valor obtenido deberá ser aproximado por defecto para calcular la cantidad de días exactos.</p> <p>(**) kilometraje del ultimo mantenimiento (km u.m.)</p> <p>(***) kilometraje actual (km act.).</p>

			(2) ... <i>Fecha tentativa = Hoy + días faltantes</i>
3	Progra mar fecha de manteni miento	Personal de mantenim iento	<p>Para la programación se tomará en cuenta lo siguiente:</p> <p>Caso 1: si, <i>días faltantes</i> ≤ 2, entonces se fijará fecha.</p> <p>Caso 2: si, <i>días faltantes</i> > 2, entonces aún no se fijará fecha, pero se mantendrá pendiente su programación.</p> <p>La programación del mantenimiento se realizará fijando fecha en la pizarra de trabajo del taller y la unidad vehicular.</p>

Fuente: elaboración propia

d. Diagrama de flujo del procedimiento

(Ver figura 6.15.)

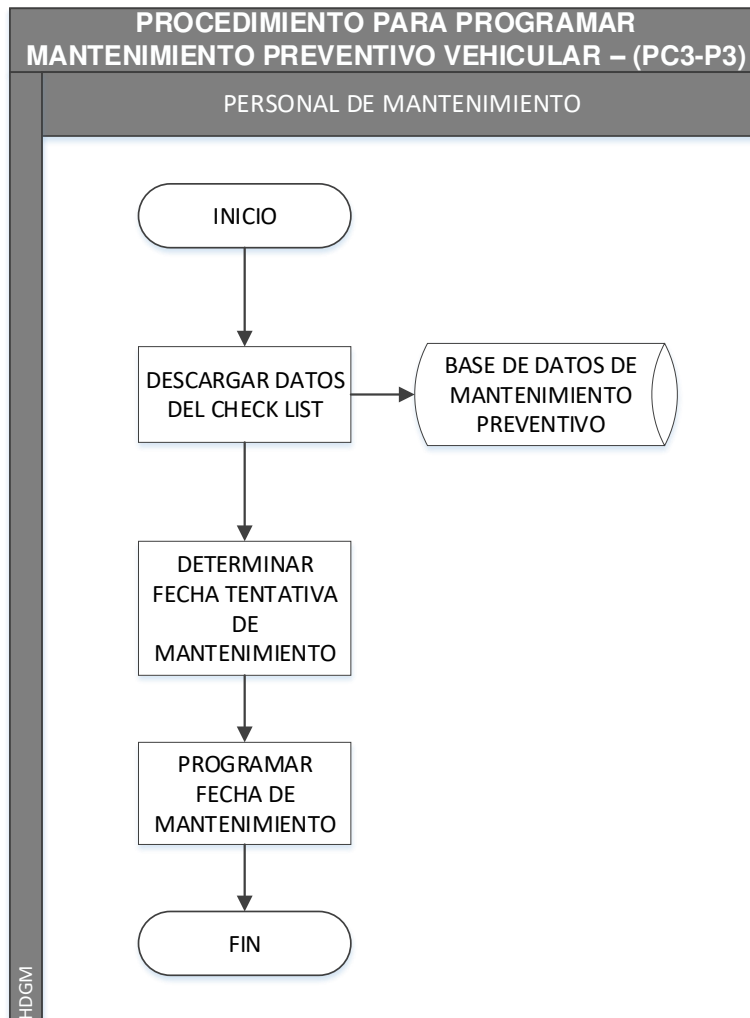


Figura 6. 15. Diagrama de flujo del procedimiento para programar mantenimiento preventivo vehicular
Fuente: elaboración propia

6.3.3.4 Actividad 4

- a. **Nombre de la actividad:** asegurar el ingreso de la unidad al taller.
- b. **Procedimiento:** procedimiento para asegurar el ingreso de la unidad al taller.

- c. **Ficha del procedimiento:** procedimiento diseñado para asegurar el ingreso de la unidad al taller.

FICHA DEL PROCEDIMIENTO PARA ASEGURAR EL INGRESO DE LA UNIDAD AL TALLER			Código:
			PC3-P4
Paso	Nombre	Responsable	Descripción
1	Verificar mantenimiento programados	Personal de mantenimiento	El personal de mantenimiento tomará en cuenta lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - Se verificará de los mantenimientos programados de manera continua. - Al operador vehicular del turno de la noche, del día anterior al día programado, se le comunicará que debe de llegar a las 05:30 a.m.
2	Notificar mantenimientos al operador de radio	Personal de mantenimiento	El personal de mantenimiento deberá de facilitar la lista de unidades programadas para mantenimiento
3	Notificar mantenimiento al operador vehicular	Operador de radio base	El operador de radio base deberá tomar en cuenta lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - Tomar en cuenta las unidades programadas para el mantenimiento al inicio del turno de la noche. - Recordar a las 04:30 a.m. que la unidad deberá estar a las 05:30 en el taller.
4	Monitorear y confirmar ingreso de	Operador de radio base	El operador vehicular deberá de informar a la radio base el ingreso de la

	la unidad al taller		unidad a taller a las 05:30 a.m.
--	---------------------	--	----------------------------------

Fuente: elaboración propia

d. Diagrama de flujo del procedimiento

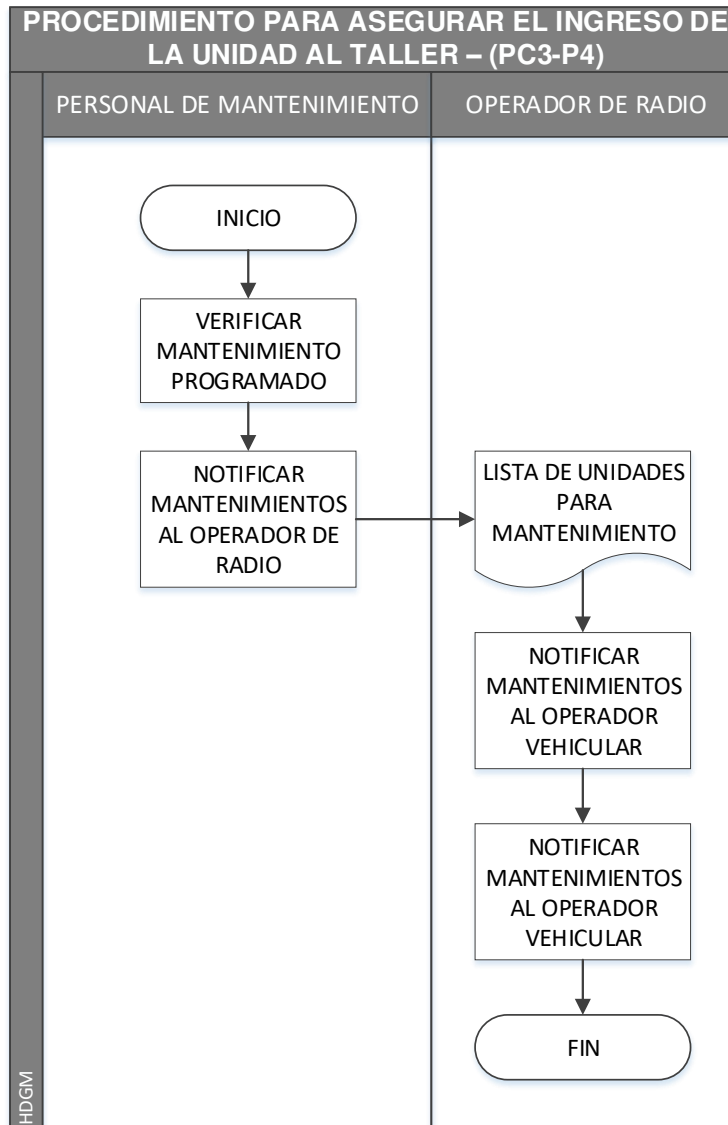


Figura 6. 16. Diagrama de flujo del procedimiento para asegurar el ingreso de la unidad al taller
Fuente: elaboración propia

6.3.3.5 Actividad 5

- a. **Nombre de la actividad:** mantenimiento preventivo vehicular.
- b. **Procedimiento:** procedimiento del mantenimiento preventivo vehicular.
- c. **Ficha del procedimiento:** procedimiento diseñado para llevar a cabo el mantenimiento preventivo vehicular.

FICHA DEL PROCEDIMIENTO DEL MANTENIMIENTO PREVENTIVO VEHICULAR			Código: PC3-P5
Paso	Nombre	Responsable	Descripción
1	Ubicar la unidad vehicular en la zanja	Personal de mantenimiento	Será realizado por el personal de mantenimiento, tomando en cuenta que debajo de la unidad se encuentre el contenedor de aceite usado
2	Verificar tipología de mantenimiento preventivo	Personal de mantenimiento	Se verificará el detalle del mantenimiento anterior descrito en el sticker colocado en el borde de la puerta/tapasol de la unidad, después de cada mantenimiento. Según sea el caso podría comprender lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento preventivo completo: filtro de aire, filtro de gasolina/diésel, filtro de aceite, cambio de aceite y pulverizado. - Mantenimiento preventivo parcial: filtro de aceite, cambio de aceite, sopleteada de filtro de aire y pulverizado.

3	Vaciar depósito de aceite	Personal de mantenimiento	Se deberá de verificar que la totalidad del aceite sea retirado de la unidad. El aceite usado será almacenado para su posterior venta.
4	Cambiar filtro de aceite	Personal de mantenimiento	Se deberá de verificar el código del filtro que se va a reponer
5	Colocar aceite nuevo	Personal de mantenimiento	Se deberá de verificar el tipo de combustible que usa el vehículo y el tipo de aceite recomendado por fabricante
6	Cambiar/sopletear filtro de aire	Personal de mantenimiento	En caso de cambio se deberá de verificar el código del filtro que se va a reponer
7	Cambiar filtro de gasolina/Diesel	Personal de mantenimiento	En caso de cambio se deberá de verificar el código del filtro que se va a reponer y el tipo de combustible que usa la unidad.
8	Verificar y reponer fluidos de la unidad.	Personal de mantenimiento	Se deberá de verificar el nivel de líquido refrigerante, líquido de frenos y líquido limpia parabrisa
Paso 9	Colocar sticker de mantenimiento	Personal de mantenimiento	El sticker de mantenimiento será colocado en el borde de la puerta/tapasol de la unidad

Fuente: elaboración propia

d. Diagrama de flujo del procedimiento

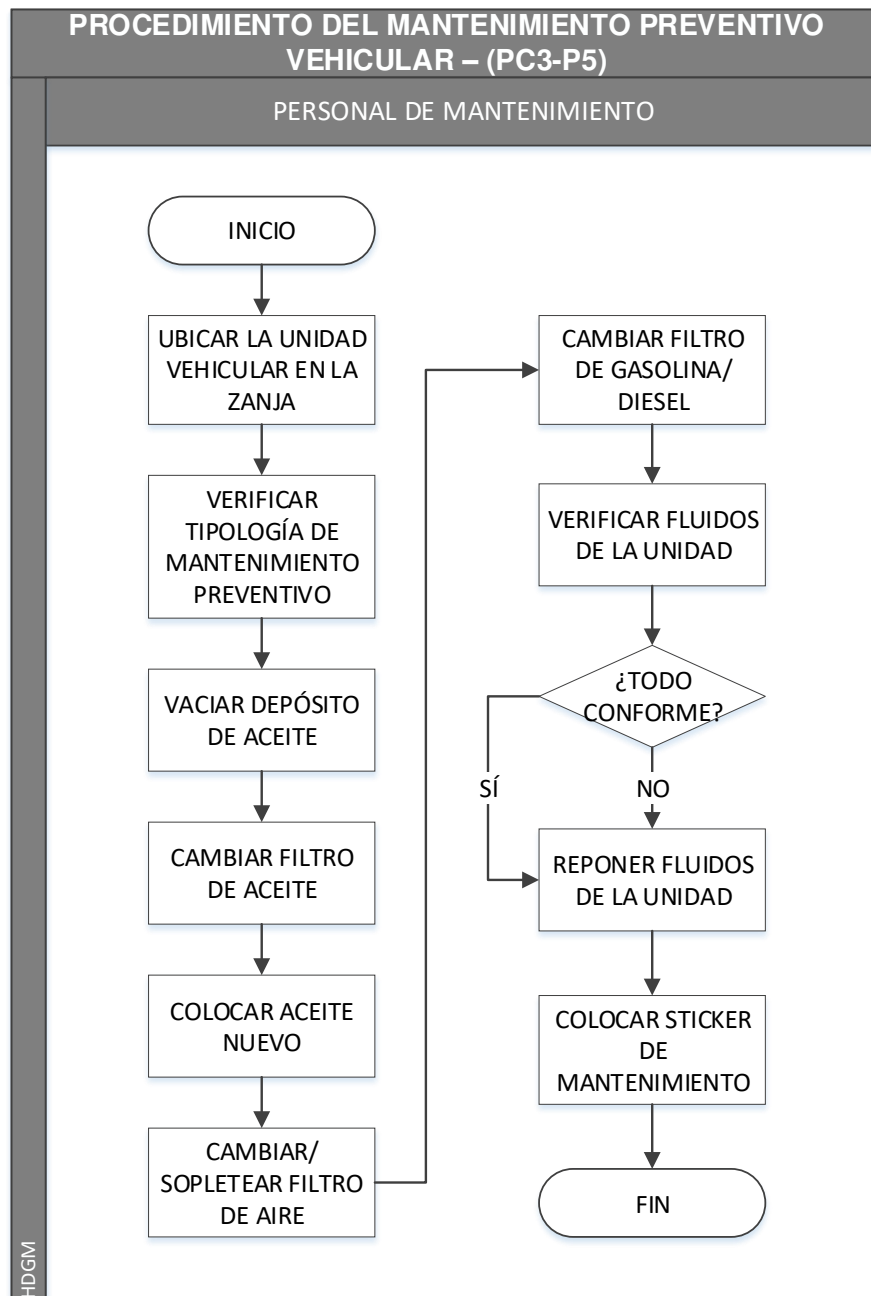


Figura 6. 17. Diagrama de flujo del procedimiento del mantenimiento preventivo vehicular
Fuente: elaboración propia

6.3.4 Proceso de gestión de cliente

El proceso cuenta con la siguiente ficha técnica:

FICHA TÉCNICA DE PROCESO		Código:	PC4
Nombre del proceso	Proceso de gestión de cliente		
Tipo de proceso	Proceso misional		
Definición	Disponer de una base de datos de clientes actualizada y brindar una respuesta inmediata a las insatisfacciones percibidas por el cliente durante el servicio		
Propietario	Operador de radio		
Objetivo	Minimizar la pérdida de clientes		
Destinatario	Operador de radio Cliente		
Inicio/Fin	El proceso inicia con el registro de los clientes. El proceso culmina con el manejo de las quejas y/o reclamos.		
Entradas	<ul style="list-style-type: none">- Información del cliente- Queja y/o reclamo		
Salidas	<ul style="list-style-type: none">- Cliente registrado- Medidas correctivas		
Indicadores	<ul style="list-style-type: none">- Cantidad de clientes registrados durante el mes- Cantidad de quejas y/o reclamos atendidos		
VARIABLES DE CONTROL	Cantidad de solicitudes de servicio durante el mes		
Registros	Registro de quejas y reclamos		

Políticas	<ul style="list-style-type: none"> - Los datos de registro de clientes serán tomados de las llamadas recepcionadas por los operadores de radio. - Únicamente se registrarán absolutamente todos los clientes que se comuniquen a la central telefónica. - La atención a las quejas y/o reclamos, se asumirán como una acción prioritaria al momento de ser recepcionadas.
------------------	--

Fuente: elaboración propia

Las actividades vinculadas al proceso son:

6.3.4.1 Actividad 1

- a. **Nombre de la actividad:** registro de clientes.
- b. **Procedimiento:** procedimiento de registro de clientes.
- c. **Ficha del procedimiento:** procedimiento diseñado para disponer de un registro actualizado y en constante crecimiento en la base de datos de la empresa.

FICHA DEL PROCEDIMIENTO DE REGISTRO DE CLIENTES			Código:
			PC4-P1
Paso	Nombre	Responsable	Descripción
1	Recepcionar los datos del cliente	Operador de radio base	Los datos del cliente se recepcionarán al momento en que se realice el procedimiento PC1-P1.
2	Verificar los datos del cliente	Operador de radio	Los datos a recepcionar son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> - El número de celular o teléfono fijo. - Apellido paterno y primer nombre - Dirección. De referencia del cliente.

3	Ingresar datos del cliente a la base de datos de clientes	Operador de radio	<p>Para el registro de deberá tener en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El código único de cada cliente constará del número telefónico y las letras iniciales de sus apellidos y nombre (Ejemplo: 99887766-CM, si deseamos identificar al señor Carlos Martínez). - El ingreso debe realizarse con sumo cuidado, evitando errores de tipeo.
---	---	-------------------	--

Fuente: elaboración propia

d. Diagrama de flujo del procedimiento

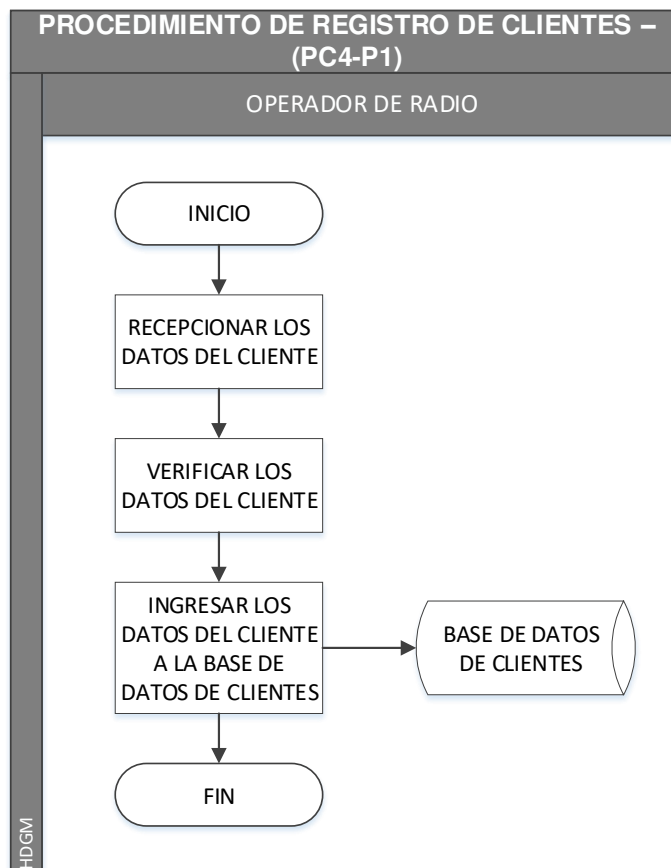


Figura 6. 18. Diagrama de flujo del procedimiento de registro de clientes

Fuente: elaboración propia

6.3.4.2 Actividad 2

- a. **Nombre de la actividad:** manejo de quejas y reclamos.
- b. **Procedimiento:** procedimiento de manejo de quejas y reclamos.
- c. **Ficha del procedimiento:** procedimiento diseñado para la gestión de las quejas y reclamos.

FICHA DEL PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS Y RECLAMOS			Código: PC4-P2
Paso	Nombre	Responsable	Descripción
1	Recepcionar comunicación del cliente	Operador de radio base	<p>El inconveniente se deberá de registrar en el “Formato de registro de inconvenientes en el servicio”.</p> <p>Al momento de recepcionar la llamada del cliente, respecto de algún inconveniente en el servicio, se deberá de anotar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hora de recepción. - Apellido y nombre del cliente - Breve descripción del inconveniente ocurrido. - Hora aproximada en la que ocurrieron los hechos. - Identificar a la unidad que brindo servicio y al operador vehicular en turno.
2	Enviar reporte de inconvenientes en el servicio	Operador de radio base	<p>El reporte deberá ser enviado, haciendo uso del “Formato de registro de inconvenientes en el servicio”, inmediatamente después de recepcionada la comunicación del cliente.</p>

3	Recepcionar reporte de inconvenientes en el servicio	Jefe del Call center	El "Formato de registro de inconvenientes en el servicio" (ver anexo 6), será recepcionado por el jefe del Call center quien proseguirá con la gestión del mismo.
4	Registrar inconveniente en la base de datos	Jefe del Call center	<p>El inconveniente se registrará en la base de datos de quejas y reclamos, ingresando los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hora en que el cliente se comunicó. - Hora aproximada en la que sucedieron los hechos. - Apellidos y nombre del cliente. - Número telefónico. - Datos de la unidad. <p>Tipo de inconveniente (queja o reclamo).</p>
5	Analizar y determinar el tipo de inconveniente	Jefe del Call center	<p>Se deberá de definir si el inconveniente corresponde a una queja o un reclamo, tomando en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un reclamo: es la disconformidad relacionada directamente con el con el servicio prestado por el área de Call center (ejemplo: el conductor realizo acciones temerarias durante el servicio). - Una queja: es el malestar o descontento respecto de algún tema que no tenga que ver directamente con el giro del negocio (ejemplo: el conductor no ayudó al

			cliente a subir ni bajar su equipaje).
6	Determinar acciones a adoptar	Jefe del Call center	<p>Las acciones por tomar serán indistintas, tanto si es un operador de radio base o si es un operador vehicular, siendo estas medidas las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Si es un inconveniente aislado, que no forma parte de su comportamiento habitual, se le dispondrá de una sanción de 1 hora en la base, donde se le brindará material ligado a la atención al cliente que deberá leer durante el tiempo que permanezca en la base y bajo la supervisión del operador de radio en turno y de ser el caso el jefe del Call center (de encontrarse dentro de su horario de trabajo). Esta acción disciplinaria será cumplida por los operadores las primeras horas de su siguiente turno de trabajo. 2. Si es un inconveniente que se viene repitiendo dentro de los 3 últimos días, se le dispondrá una sanción al operador de 2 horas en la base, donde se le brindará material ligada a la atención al cliente que deberá leer durante el tiempo que permanezca en la base y bajo la supervisión del operador de radio en turno y de ser el caso el jefe del Call center (de encontrarse dentro de su horario de trabajo). Esta acción disciplinaria será cumplida por los operadores las

			<p>primeras horas de su siguiente turno de trabajo.</p> <p>3. Si es un inconveniente frecuente se asumirán medidas correctivas que pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el caso de los operadores vehiculares, desde una suspensión temporal hasta el despido inmediato. - En el caso de los operadores de radio, la única medida es el despido inmediato. <p>Las acciones asumidas (1 y 2) serán cumplidas por los operadores las primeras horas de su siguiente turno de trabajo.</p>
7	Registrar medidas adoptadas	Jefe del Call center	La medida tomada por el área se deberá de registrar juntamente con el inconveniente registrado
8	Comunicar al cliente las acciones tomadas	Jefe del Call center	<p>Al cliente se le comunicará lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que se dio solución al inconveniente y se tomaron acciones disciplinarias (sin especificar las mismas). - Que podrá hacer uso de un servicio gratuito de valor no mayor al costo del servicio en el cual se suscitó el inconveniente.

Fuente: elaboración propia

d. Diagrama de flujo del procedimiento

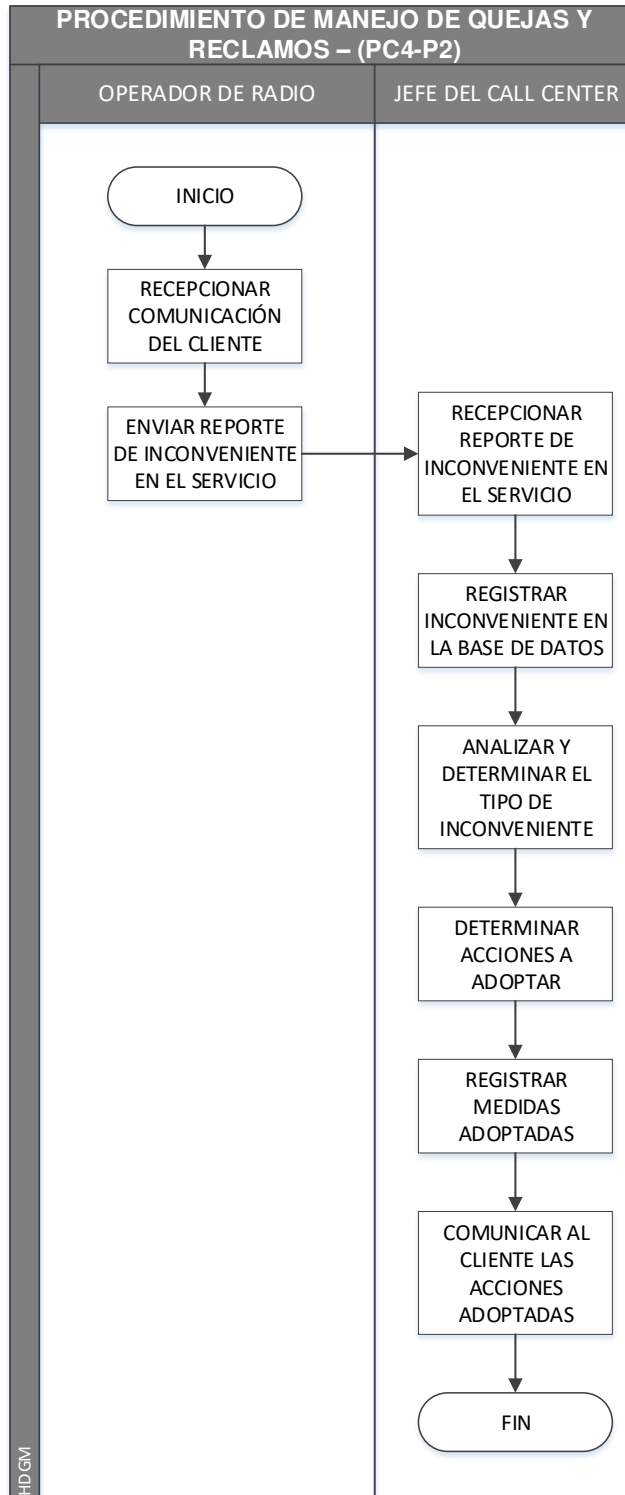


Figura 6. 19. Diagrama de flujo del procedimiento de Manejo de quejas y reclamos
Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

1. Se diseñaron los procesos del área, conformados por los procesos misionales, operativos y de apoyo, los mismos que están orientados a mejorar la calidad del servicio al cliente en el área de Call center, debido a que se ha demostrado estadísticamente que existe una correlación positiva muy fuerte (véase la Tabla 5. 12).
2. Se diseñaron los procesos misionales integrados por el proceso de gestión de clientes únicamente, el mismo que está orientado a mejorar la calidad del servicio al cliente en el área de Call center, puesto que se ha demostrado estadísticamente que existe una correlación positiva considerable (véase la Tabla 5. 13).
3. Se diseñaron los procesos operativos integrados por el proceso de servicio de movilidad y el proceso de facturación de vales de servicio, los mismos que están orientados a mejorar la calidad del servicio al cliente en el área de Call center, puesto que se ha demostrado estadísticamente que existe una correlación positiva fuerte (véase la Tabla 5. 14).
4. Se diseñaron los procesos de apoyo integrados por el proceso de prevención de pérdidas únicamente, el mismo que está orientado a mejorar la calidad del servicio al cliente en el área de Call center, puesto que se ha demostrado estadísticamente que existe una correlación positiva muy fuerte (véase la Tabla 5. 15).

RECOMENDACIONES

1. El diseño de los procesos es importante para poder estandarizar el modo en que se realiza la prestación del servicio, permitiendo el aseguramiento de la calidad del mismo, pero si la empresa busca incrementar la satisfacción de sus clientes se recomienda realizar un estudio profundo sobre el comportamiento de compra de sus clientes respecto de los horario en los que solicita los servicio, el tipo de servicio solicitado y las particularidades exigidas previamente para el mismo, así como de los precios que estarían dispuestos a pagar y los medios de pago (vale de crédito o efectivo). Esto permitirá el diseño de productos que se acerquen más a los requerimientos del cliente y facilitaran el proceso de fidelización.
2. Es recomendable igualmente el diseño de mecanismos de control que permitan mantener una supervisión constante del cumplimiento de los procesos establecidos, políticas implementadas y responsabilidades asignadas, esto permitirá que la empresa cuente con un estándar de servicio que pueda ser percibido por el cliente y con ello contar con un punto de partida para mejorar la relación con este.
3. Finalmente se recomienda al área implementar de manera permanente la elaboración del plan operativo anual, que les permita contar con un instrumento orientador y guía de los esfuerzos del área, de tal modo que, sumado al diseño de los procesos, se cuente con una modelo de gestión estable a partir del cual se permita la empresa iniciar el proceso de mejora de la propuesta de servicio que actualmente oferta al mercado.

REFERENCIAS

- Aiteco Consultores S.L. (09 de Marzo de 2018). *Acerca de nosotros: Aiteco Consultores S.L.* Obtenido de Aiteco Consultores S.L. Web site: <https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>
- Beltrán, J. (2015). *Guía para una gestión basada en procesos*. Andalucía: Editorial Berekintza.
- Beltrán, U. M. (2015). *Módulo de servicio al cliente*. Bogotá: UMB Editorial.
- Bravo, J. (2011). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile: Evolución.
- Carro, R., & Gonzáles Gómez, D. (2014). Diseño y selección de procesos. En Daniel, *Administración de las operaciones* (pág. 98). Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Cottle, D. W. (2012). *El servicio centrado en el cliente*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- EAE Business School. (12 de agosto de 2014). *Retos en supply chain*. Obtenido de EAE Business School: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/indicadores-de-calidad-para-la-maxima-satisfaccion-de-los-clientes/>
- Farfán, C. (2015). La gestión del servicio como propuesta de mejora para la satisfacción de clientes caso: Museo San Francisco de Lima. *Tesis*. Lima, Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Guanín, A. C., & Andrango Cuzco, M. R. (2015). Propuesta de un modelo de gestión por procesos en la atención de enfermería en el servicio de emergencias del Hospital Militar. *Tesis*. Quito, Quito, Ecuador: Escuela Politécnica Nacional.
- Hayes, B. (30 de Enero de 2013). *Business Broadway*. Obtenido de Business Broadway: <http://businessoverbroadway.com/customer-loyalty-measurement-framework>
- Melara, M. (22 de Enero de 2018). *marlonmelara.com*. Obtenido de marlonmelara.com Web site: <https://marlonmelara.com/la-relacion-entre-calidad-de-servicio-y-satisfaccion-del-cliente/>
- Oña, C. M. (2008). Levantamiento y Mejoramiento de Procesos Empresa de Transporte Pesado. *Tesis*. Quito, Quito, Ecuador: Escuela politécnica del ejercito.

- Orosco, L. L. (2012). Propuesta de mejora en el área de gestión de atención al usuario en la caja municipal de ahorro y crédito Trujillo – sede Cajamarca, para incrementar el nivel de satisfacción del cliente en el año 2012. *Tesis*. Cajamarca, Cajamarca, Perú: Universidad Privada del Norte.
- Orozco, S. C. (2015). Propuesta de mejora en los procesos del área de Call center de una empresa de telecomunicaciones. *Tesis*. Lima, Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- P.U.C. de la Esmeralda. (2013). *Manual de atención al cliente*. Ecuador: PUCESE Editores.
- Pérez, J. A. (2016). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Publicaciones Vértice S.L. (2008). *La calidad en el servicio al cliente*. Malaga: Publicaciones vértice.
- Rincón, J. (2009). Análisis y mejora de los procesos de gestión en un parque de maquinaria. *Tesis*. Madrid, Madrid, España: Universidad Carlos II de Madrid.
- Ríos, K. (2014). Gestión de procesos y rentabilidad en las empresas de Courier en lima metropolitana, 2012-2013. *Tesis*. Lima, Lima, Perú: Universidad San Martín de Porres.
- Tisnado, J. R. (2013). Mejoramiento en los procesos administrativos de la Ugel N° 1 El Porvenir que contribuya al desarrollo educativo de su jurisdicción en el año 2013. *Tesis*. Trujillo, Trujillo, Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Universidad de Cádiz. (2007). *Guía para la identificación y análisis de procesos*. Cádiz: UCA.
- Vera, G. (20 de Abril de 2016). *Ideas para PyMES*. Obtenido de Ideas para PyMES: <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/pymes-atencion-clientes-servicios-comunicacion-mercadotecnia.html>
- Vílchez, J. C. (2012). Optimización del proceso de atención de los clientes del centro oftalmológico Buena Visión, de la ciudad de Cajamarca. *Tesis*. Cajamarca, Cajamarca, Perú: Universidad Privada del Norte.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA	INSTRUMENTOS
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	VARIABLE INDEPENDIENTE (x): Diseño de procesos	Procesos misionales	Valoración de la orientación al cliente	Tipo: Aplicada Nivel: Explicativo. Diseño: No experimental Población: Personal y clientes del área de Call center. Muestra: 385 personas. Unidad de análisis: Procedimientos y actividades relacionadas al servicio al cliente del área de Call center. Unidad de observación: Clientes y personal del Área de Call center.	Técnica de observación: Ficha de observación. Entrevista: Entrevista estructurada al jefe del área. Censo: - Cuestionario censal al personal. Encuesta: - Encuesta a los clientes.
El estudio pretende mejorar la calidad del servicio al cliente mediante el diseño de los procesos del área de Call center en el Grupo Multiservis, 2017.	Diseñar los procesos para mejorar la calidad del servicio al cliente en el área de Call center en el Grupo Multiservis, 2017.	El diseño de procesos mejora la calidad del servicio al cliente en el área de Call center en el Grupo Multiservis, 2017		Procesos operativos	Valoración de la eficacia del proceso de servicio		
				Procesos de apoyo	Valoración de los procesos de apoyo		
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	VARIABLE DEPENDIENTE (y): Calidad de servicio al cliente	Fiabilidad del servicio	Valoración del cumplimiento de las expectativas del cliente		
1. ¿Cómo diseñar los procesos misionales para mejorar la calidad del servicio al cliente en el área de Call center de la empresa Grupo Multiservis? 2. ¿Cómo diseñar los procesos operativos para mejorar la calidad del servicio al cliente en el área de Call center de la empresa Grupo Multiservis? 3. ¿Cómo diseñar los procesos de apoyo para mejorar la calidad del servicio al cliente en el área de Call center de la empresa Grupo Multiservis?	1. Diseñar los procesos misionales para mejorar la calidad del servicio al cliente en el área de Call center de la empresa Grupo Multiservis. 2. Diseñar los procesos operativos para mejorar la calidad del servicio al cliente en el área de Call center de la empresa Grupo Multiservis. 3. Diseñar los procesos de apoyo para mejorar la calidad del servicio al cliente en el área de Call center de la empresa Grupo Multiservis.	1. El diseño de procesos misionales mejora la calidad del servicio al cliente en el área de Call center en el Grupo Multiservis, 2017. 2. El diseño de procesos operativos mejora la calidad del servicio al cliente en el área de Call center en el Grupo Multiservis, 2017. 3. El diseño de procesos de apoyo mejora la calidad del servicio al cliente en el área de Call center en el Grupo Multiservis, 2017.		Sensibilidad del servicio	Valoración de la capacidad de respuesta en el servicio		
				Seguridad del servicio	Valoración de la credibilidad en el servicio		
				Empatía del servicio	Valoración de la personalización del servicio		
				Elementos Tangibles del servicio	Valoración de los elementos tangibles en el servicio		

Anexo 2: Ficha de observación

1-2

FICHA DE OBSERVACIÓN

Código: FO-

Responsable:

Nombre del proceso

Propietario

Finalidad:

Actividades asociadas

Límites del proceso:

Inicio

Fin

Proveedores

Entradas

Salidas

Clientes

2-2

Recursos

Tecnológicos	Humanos

Restricciones

--

Control

Procedimiento	Instrumento normativo

Indicadores

--

Anexo 3: Entrevista

Nombre: José Cotrina Cueva

Cargo: jefe de Call center

I. Procesos misionales

1.1. ¿El área realiza estudio de mercado?

Hasta el momento el área no ha realizado ninguna investigación de ese tipo, debido a que no existe la manera de poder financiarlos. Actualmente la empresa mantiene obligaciones financieras pendientes, lo que nos limita a poder financiar dichas actividades, que, aunque importantes, aún no forman parte de las prioridades de la empresa.

1.2. ¿El área cuenta con un Plan operativo anual?

No, debido a cuestiones de tiempo y disposición de la administración. Han existido iniciativas para poder elaborar un Plan operativo para el área, pero no se han podido concretar a causa de que el personal desconoce la manera de elaborar un Plan operativo y no contamos adicionalmente con las herramientas para poder ejecutarlo y evaluar sus resultados posteriores.

1.3. ¿El área se preocupa por adecuar el servicio a los requerimientos del cliente?

Estamos en la búsqueda de mejorar el servicio y que este se adecúe a lo que el cliente busca al momento de solicitar un servicio de taxi, pero es un trabajo complicado pues por la falta de sistemas de manejo de datos no podemos analizar las necesidades del cliente, pero estamos evocados a ese objetivo

y próximamente implementaremos una plataforma en donde los clientes puedan dejarnos sus sugerencias y reclamos para ser resueltos por nuestro personal, ese es nuestro compromiso.

1.4. ¿Se cuenta con los perfiles de cada uno de los puestos de trabajo dentro del área?

Actualmente contamos con los perfiles generales, pero no formalizados, de cada uno de los puestos dentro del área, siendo una tarea pendiente que en el menor plazo posible estamos tratando de culminar pues sabemos lo indispensables que son para cualquier área de trabajo, pero nos hace falta la asesoría de un profesional que nos oriente en dicha labor.

1.5. ¿El área cuenta con instrumentos de evaluación y control de la calidad del servicio al cliente?

Actualmente el área cuenta con un registro virtual en Excel, en donde cada operador mantiene un reporte actualizado de las quejas que los clientes nos hacen llegar, pero aún no contamos con los métodos para tomar esa información y asumir decisiones. Hemos propuesto a la administración definir dentro del mes de trabajo un día en el cual podamos analizar esa información y utilizarla para mejorar el área.

1.6. ¿El área actualmente cuenta con documentos de gestión, representaciones gráficas o alguna herramienta que permita le permita al personal conocer cómo llevar a cabo su labor de manera adecuada?

El área actualmente no cuenta con alguna documentación relacionada a la manera en la que los operadores deben de responder ante la llamada de algún cliente, con frases como:

“Taxis Multiservis buenos días, ¿en qué le podemos atender?”, “en este momento no contamos con unidades, gracias por llamar”, etc. Pero documentación ligada a detallar los pasos de cada una de las acciones del personal, no, pero para evitar inconvenientes se cuenta con la supervisión constante de mi persona para absolver cualquier duda o aportar a la solución de cualquier inconveniente ocurrido durante la jornada laboral del área.

II. Procesos operativos

2.1. ¿Cuáles son las actividades que se llevan a cabo en el área de Call center de Taxis Multiservis?

Las actividades que desarrollan son según cada puesto de trabajo. En el caso del personal de radio base (operadores) ellos son responsables de:

- Registrar asistencia de las unidades.
- Mantener monitoreo permanente sobre las unidades en servicio.
- Es el único responsable del manejo de los equipos asignados a la central de Radio base.
- Recepcionar las llamadas telefónicas por parte de nuestros clientes bajo contrato como los que no lo están, pero son clientes nuestros.
- Asignación de servicio según ubicación para optimizar el tiempo de traslado de la unidad hacia el punto de servicio.
- Registro del servicio en la base de datos (Formato Macro en Excel).
- Registro de los nuevos clientes (en la base de datos como en los dispositivos móviles).

- Recepción, custodia y descarga de los vales de servicio firmados por los clientes bajo contrato.
- Elaborar y enviar al jefe de Call center el reporte de servicios prestados durante su turno de trabajo.

El personal de mantenimiento es responsable de:

- Realizar el mantenimiento preventivo de las unidades vehiculares, según programa o cuando se requiera.
- Programar los mantenimientos vehiculares según kilometraje (5000 km en promedio).
- Realizar la revisión completa de las unidades vehiculares al iniciar el turno de trabajo como al momento de culminarlo (06:00 am y 06:00 pm).

Los operadores vehiculares (conductores) son responsables de:

- Presentarse a laborar según los turnos de trabajo establecidos.
- Cumplir con las normas de tránsito.
- Mantener la unidad en buen estado de funcionamiento y presentación.
- Reportar a la central de radio de alguna falla identificada y de ser necesario solicitar ingreso a taller.
- Responder oportunamente ante la asignación de cobertura de un servicio.
- Servir de forma amable a los clientes y procurar estar atento para prestar la ayuda requerida a los mismos.
- Entregar al operador de radio los vales de servicio prestados al culminar su turno de trabajo.

En el caso de mi puesto de trabajo como jefe de Call center, soy responsable de:

- Controlar la asistencia del personal de radio base.
- Revisar los reportes de servicio entregados por cada operador.
- Verificar y rectificar la base de datos de los vales de servicio entregado por el operador de radio.
- Realizar las valorizaciones diarias de los vales de servicio según empresa contratante.
- Custodiar los vales de servicio para su posterior facturación.
- Consolidar la valorización mensual, elaborar la factura correspondiente y remitir dicha documentación a las oficinas de las respectivas empresas.
- Elaborar informes del área, reportando la evolución de la demanda de servicio, tanto de las empresas contratantes como de los clientes regulares.

2.2. ¿Cuál es el principal problema que se presenta al momento de prestar el servicio de atención al cliente?

El principal problema que hemos podido identificar es la falta de experiencia del personal, tanto por parte de los operadores de radio que les impide resolver pequeños problemas, como para los operadores vehiculares que ocasiona daños materiales a las unidades vehiculares por el desconocimiento de políticas de manejo a la defensiva. Adicionalmente a esto se suma el que no contemos con procedimientos y casuísticas documentados, que permita que el personal tenga alguna fuente de consulta que les permita hacer frente a los distintos problemas que se suscitan.

2.3. Usted como responsable del área de Call center, ¿qué acciones creería adecuadas para mejorar la forma en la que se llevan a cabo las actividades dentro del área?

En primer lugar, sería importante contar con casuísticas y procedimientos documentados que sirvan de material de consulta a nuestros operadores de radio y operadores vehiculares, en segundo lugar también sería importante contar con un mejor sistema de reclutamiento para mejorar la calidad del personal que ingresa al área, así como invertir en la capacitación del personal del área, tanto para mejorar su desempeño laboral como para que conozcan cuales es la forma adecuada de atender a los clientes.

III. Procesos de apoyo

3.1 El área ¿Cómo lleva a cabo la contratación del personal?

La contratación del personal se encuentra a cargo de la administración y mi persona como jefe del área.

La administración se encarga de llevar a cabo el proceso de selección y contratación de los conductores del área. El área de administración únicamente, para contratar a los conductores, toma en cuenta el récord de conductor, la categoría de la licencia que en lo preferible debe ser igual o superior a A-IIa y una experiencia mínima de 3 años como conductor.

Mi persona, como jefe del área, soy responsable de la selección y contratación de los operadores. Dicha selección se realiza mediante la recepción del correspondiente CV y una posterior entrevista personal a los que se evalúe como aptos para la misma. La entrevista personal sirve para evaluar las cualidades

personales de los candidatos y brinda una mejor óptica del postulante de mayores cualidades para el puesto de operador.

Actualmente no contamos con un sistema formalizado que nos permita mejorar este proceso de selección, pero nos basamos en la experiencia del personal a cargo de dicha labor, la misma que hasta el momento nos ha permitido contar con buenos trabajadores.

3.2 Según su experiencia laboral en la empresa. ¿Cuáles son los factores internos que permiten mejorar la calidad del servicio al cliente?

En primer lugar, el personal debe conocer a cabalidad cuáles son sus responsabilidades y de suscitarse algún problema saber cómo enfrentarlo y darle una pronta solución. En segundo lugar, también es importante que el área se responsabilice de capacitar de forma permanente al personal del área, para que puedan mejorar su desempeño laboral, adicionalmente se debe implementar reglamento interno para el área que permita sancionar al personal que no cumple con sus responsabilidades, de esa forma estarían atentos en cumplir con su trabajo de forma adecuada. En tercer lugar, sería bueno que se diseñe un sistema de recompensas al personal que cumple de manera sorprendente con su trabajo, esto podría ser con un incentivo salarial (operadores de radio) o disponer de ciertos beneficios al momento de la asignación de servicios (operadores vehiculares).

Anexo 4: Encuesta para el personal

ENCUESTA SOBRE CALIDAD DEL SERVICIO BRINDADO EN EL ÁREA DE CALL CENTER DE LA EMPRESA GRUPO MULTISERVIS

OBJETIVO: Valorar el diseño de los procesos llevados a cabo por el área de Call center de la empresa Grupo Multiservis.

UNIDAD DE ANÁLISIS: Actividades desarrolladas por el personal del Área de Call center de la empresa Grupo Multiservis.

INSTRUCCIONES: Por favor indique hasta qué punto se encuentra de acuerdo o no con los siguientes aspectos del servicio que recibió de Taxis Multiservis. Marque con una (X) la letra que corresponda, siguiendo la escala que se indica a continuación:

- (1) Nunca (N).
- (2) Casi nunca (CN)
- (3) Ocasionalmente (O).
- (4) Con frecuencia (CF).
- (5) Siempre (S).

DIMENSIÓN 1: Procesos misionales	N	CN	O	CF	S
1. El área planifica sus actividades para cada periodo.					
2. El área cuenta con políticas claras para respaldar y guiar el trabajo del personal.					
3. Los puestos están correcta y claramente definidos.					
4. El área mantiene un registro detallado y actualizado de sus clientes.					
5. El área frecuentemente toma la iniciativa para motivar el ingreso de nuevos clientes (busca nuevos clientes).					
6. El área invierte de forma activa en publicidad.					
7. El área gestiona la relación con sus clientes haciendo uso de diversas plataformas de contacto.					
DIMENSIÓN 2: Procesos operativos					
8. El área cuenta con procedimientos claros para la prestación del servicio.					
9. El modo en que se reservan los servicios asegura la correcta prestación de estos.					

10. Las unidades vehiculares cumplen con los tiempos asignados para la cobertura de los servicios.					
11. Las unidades vehiculares cumplen con los horarios de trabajo establecidos.					
12. Las unidades cumplen los parámetros de mantenimiento vehicular siempre.					
13. La inactividad de las unidades no es a causa de un inadecuado mantenimiento.					
14. Las valorizaciones a nuestros clientes se realizan cumpliendo los plazos.					
15. El área dispone de un canal de comunicación adecuado que facilita la gestión de las quejas de sus clientes.					
16. El área cuenta con un procedimiento formal para gestionar las quejas de sus clientes.					
DIMENSIÓN 3: Procesos de apoyo					
17. El área se preocupa por proveer los recursos materiales necesarios para respaldar su labor.					
18. El área se preocupa por proveer los recursos tecnológicos necesarios para respaldar su labor.					
19. El área se preocupa por responder oportunamente a las necesidades de sus clientes tras comunicarlas.					
20. El área monitorea el desempeño laboral de su personal.					
21. El área me brinda actividades de formación (capacitaciones, talleres, charlas, etc.)					

Gracias por su tiempo.

Anexo 5: Encuesta para clientes

ENCUESTA SOBRE CALIDAD DEL SERVICIO BRINDADO EN EL ÁREA DE CALL CENTER DE LA EMPRESA GRUPO MULTISERVIS

OBJETIVO: Conocer la calidad del servicio al cliente que es brindado por el área de Call center de la empresa Grupo Multiservis.

UNIDAD DE ANÁLISIS: Percepción de la calidad del servicio al cliente en usuarios regulares del área de Call center de la empresa Grupo Multiservis.

INSTRUCCIONES: Por favor indique hasta qué punto se encuentra de acuerdo o no con los siguientes aspectos del servicio que recibió de Taxis Multiservis. Marque con una (X) la letra que corresponda, siguiendo la escala que se indica a continuación:

- (6) Estoy en total desacuerdo (TD) con este aspecto.
- (7) Estoy en desacuerdo (D) con este aspecto.
- (8) Estoy indeciso (I).
- (9) Estoy de acuerdo (A) con este aspecto.
- (10) Estoy en total acuerdo (TA) con este aspecto.

I. DISEÑO DE PROCESOS	TD	D	I	A	TA
DIMENSIÓN 1: Procesos misionales					
1. La empresa ha diseñado un servicio enfocado únicamente en la satisfacción de sus clientes					
2. La empresa cuenta con políticas claras de atención para asegurar la calidad de su servicio					
3. La empresa evidencia una estrategia de servicio única que la diferencia de sus competidores.					
4. La empresa presta un servicio totalmente diferenciado a los prestado por otras empresas del rubro.					
5. La empresa de manera frecuente innova su servicio para satisfacerlo de una mejor manera.					
DIMENSIÓN 2: Procesos operativos					
6. La empresa cuenta con procedimientos claros que aseguren la calidad del servicio prestado.					

7. De suscitarse un problema la empresa se encuentra en la capacidad de darle una solución inmediata.					
8. El personal de empresa cuenta con la capacidad para atenderle y brindarle un servicio adecuado a sus requerimientos.					
9. El procedimiento de servicio actual de la empresa, le facilita brindarle una atención adecuada.					
10. La empresa busca personalizar su servicio acercándolo más a lo que usted requiere.					
DIMENSIÓN 3: Procesos de apoyo					
11. El sistema que respalda el servicio prestado por la empresa facilita el acceso al mismo.					
12. La empresa procura contar con un sistema de atención moderno y eficiente.					
13. La empresa procura que la calidad del servicio prestado por el operador y conductor sea el mismo.					
14. La empresa cuenta con una base de datos actualizado para los servicios que se le ha prestado.					
II. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE					
DIMENSIÓN 1: Fiabilidad					
15. El servicio responde a lo que usted esperaba (usted obtiene el servicio que esperaba).					
16. Cuando el empleado de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple.					
17. Cuando un cliente tiene un problema el empleado demuestra interés en solucionarlo.					
18. El empleado realiza bien el servicio la primera vez.					
19. Los empleados demuestran estar capacitados para responder a sus preguntas.					
DIMENSIÓN 2: Sensibilidad del servicio					
20. El tiempo que aguardo para obtener el servicio fue satisfactorio.					
21. Los empleados nunca están demasiado ocupados para atenderle.					
22. Si necesitó resolver algunas dudas se le atendió en un tiempo adecuado.					
23. Los empleados demuestran estar capacitados para ofrecer un pronto servicio.					

24. Los empleados siempre están dispuestos en ayudar a sus clientes.					
DIMENSIÓN 3: Seguridad en el servicio					
25. El comportamiento de los empleados le inspira confianza y seguridad.					
26. Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a sus preguntas.					
27. Los empleados demuestran igualdad para todos sus clientes.					
28. Los empleados demuestran capacidad de organización del servicio.					
DIMENSIÓN 4: Empatía del servicio					
29. El empleado se preocupa por los intereses de sus clientes.					
30. Ofrece horarios convenientes para todos los usuarios.					
31. El empleado entiende las necesidades específicas del cliente.					
DIMENSIÓN: Elementos tangibles del servicio					
32. El área tiene equipos de apariencia moderna.					
33. Los elementos materiales (folletos, similares) son visualmente atractivos y claros.					
34. Existen recursos suficientes para la presentación del servicio.					
35. Los vehículos son atractivos, cuidados y aptos para brindar un buen servicio.					

Gracias por su tiempo.

Anexo 6: Formato de registro de inconvenientes en el servicio

**FORMATO DE REGISTRO DE INCONVENIENTES EN EL
SERVICIO**

Fecha	
Hora	
Operador de radio	

Nombre del usuario	
Número telefónico	
Hora (aproximada en la que ocurrieron los hechos)	
Breve descripción del inconveniente ocurrido	
Unidad que brindó servicio	
Nombre del operador vehicular	

**Anexo 7: Requerimientos para la prestación del servicio de taxi
empresa Minera Yanacocha S.R.L.**

ALCANCE DEL SERVICIO DE TAXIS EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA

1. UTILIZACIÓN DEL SERVICIO

El servicio de taxi requerido es exclusivamente para el personal de planilla Yanacocha por motivos de trabajo, capacitación o actividades directamente relacionadas con el desarrollo del trabajo en la ciudad de Cajamarca y/o hacia el campamento minero. No está cubierto el transporte de personal por motivos personales.

Para hacer el uso del servicio de taxi, los empleados de Yanacocha deberán proporcionar a la empresa de taxis, la siguiente información, cada vez que se solicite el servicio:

- Nombre completo
- Centro de costo de su área
- Persona que autoriza el servicio
- Información del servicio requerido

A su vez, el empleado de Yanacocha verificará la tarifa del servicio de acuerdo al tarifario vigente.

Se adjunta el procedimiento vigente de Minera Yanacocha para el uso de Taxis de su personal por motivos de trabajo.

2. REQUERIMIENTOS PARA EL SERVICIO

De la empresa de Taxis

- La empresa de Taxis deberá contar con todas las autorizaciones vigentes para realizar el servicio de Taxi en la ciudad de Cajamarca.
- Deberá contar con una central de comunicaciones con líneas de teléfono fijas y líneas de telefonía móvil.
- La empresa de Taxis deberá contar con una cuenta de correo electrónico, de preferencia con un servidor propio.
- La empresa deberá contar con un sistema de reservas de servicios de taxi, sea manual o electrónico asignando un código de reserva con la información correspondiente, para cada servicio solicitado.
- Se requiere un sistema de comunicación radial entre la base y todas sus unidades, debidamente autorizado.
- Es recomendable que la empresa cuente con sistema GPS operativo.
- Deberá tener una base en un local, con las condiciones de seguridad adecuadas.
- Deberá contar con sus procedimientos de seguridad, atención de servicios, mantenimiento preventivo y correctivo de unidades, debidamente documentados.
- Deberá contar con su reglamento interno de trabajo, debidamente autorizado por el Ministerio de Trabajo.
- Deberá presentar un programa de trabajo de sus conductores que asegure un apropiado descanso, según leyes vigentes.

Del servicio

- Proveer un servicio seguro, puntual, confortable y con buena atención, en unidades adecuadas.
- El personal asignado para la prestación del servicio deberá ser personal con experiencia y capacitado en atención al cliente.
- El conductor aplicará siempre el manejo defensivo y deberá respetar estrictamente las señales de tránsito y velocidades máximas permitidas, durante su servicio.
- El conductor colaborará en verificar de cualquier objeto olvidado por el pasajero y procederá a entregarlo al pasajero o entregarlo en su base, para su comunicación al cliente.
- El conductor recomendará siempre al pasajero el uso del cinturón de seguridad tanto en el asiento delantero como en los asientos posteriores.
- El conductor reportará a su base cualquier incidente en la ruta, para la toma de las acciones correctivas y o previsiones del caso.
- La presentación del conductor debe ser impecable, con el uniforme de su empresa respectivo.
- La ruta empleada para el servicio deberá ser previamente planificada por la empresa de Taxi y comunicada al conductor para su utilización.
- En casos que se tenga que recoger a personal del aeropuerto y se tenga algún inconveniente en el recojo del personal de Yanacocha como la no presencia del pasajero, retraso o cancelación de los vuelos, se debe informar al área usuaria o persona que solicitó el servicio.
- Para el recojo del personal Yanacocha, en caso de retraso de transporte terrestre o vuelos aéreos, el conductor de la empresa de taxi deberá consultar al Counter la nueva hora de llegada e informará a su base y esta a su vez al área usuaria quien determinará la acción respectiva.
- Para el recojo del personal Yanacocha en los terminales terrestres o aeropuerto el conductor de la empresa de taxis que realice el servicio deberá tener una pizarra pequeña con el nombre del pasajero.
- El conductor de la unidad de taxi, deberá informar a su base que se está cumpliendo con el servicio para que a su vez la recepcionista pueda indicar a la persona solicitante de Yanacocha telefónicamente o vía mail la conformidad del servicio.

De los vehículos.

- Proveer vehículos que cumplan con las normas técnicas de seguridad y de confort señaladas en la legislación peruana.
- El contratista garantiza que los vehículos utilizados en el servicio se encuentran en buenas condiciones mecánicas y con sus revisiones técnicas vigentes de acuerdo a lo normado por el MTC y Seguro SOAT, de acuerdo a ley.
- Deberán mantener Check List de inspección diario de seguridad, mantenimiento, aseo y documentación de las unidades.
- Deberá asegurar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos a utilizarse en el servicio.
- Los vehículos que prestarán el servicio deberán ser de año de fabricación 2011 para adelante, siempre, siempre y cuando aprueben su revisión técnica de ley y se encuentren en buen estado de conservación.
- Los vehículos deberán contar con kit de primeros auxilios, llantas de repuesto, airbags, gata, llave de ruedas, extintor, equipo de comunicación, herramientas básicas y otros implementos necesarios.
- Los vehículos deberán contar con cinturones de seguridad operativos y en cantidad de acuerdo a los pasajeros que traslada.
- Los vehículos deberán mantener un excelente estado de Aseo y Limpieza.

- Los vehículos para el servicio de Taxi a Yanacocha deberán ser vehículos diseñados originalmente de fábrica para el transporte de personas, con un peso seco mayor a 1, 000 kilos y mayor a 1 300 cc. de capacidad.

De las inspecciones de seguridad.

- La empresa de Taxi cooperará y participará en las inspecciones de seguridad que **YANACocha** o su representante programe periódicamente.
- La empresa de Taxi implementará, en el más corto plazo, las medidas correctivas que se generen de las inspecciones (Mantenimiento de unidades, servicio al cliente o temas concernientes a acciones de chóferes) realizadas por **YANACocha**.

3.PENALIDADES

Se aplicará penalidades por lo siguiente:

- Demora de la unidad para iniciar el servicio.
- Unidades que no cumpla con las condiciones higiénicas adecuadas o en mal estado de confort.
- Desperfectos del vehículo durante el servicio, por falta de mantenimiento o mal mantenimiento.
- Incumplimiento de las señales de tránsito o exceso de velocidad, durante su servicio.
- Por accidente ocurrido, de responsabilidad de la empresa de taxis
- Otros (Atribuibles al servicio y a detallarse en la etapa del concurso

Los montos de las penalidades, el detalle de las mismas y el modo de aplicación se incluirán en la etapa de concurso.



Edwin Iván Chávez Cabanillas
Superintendente de Adquisiciones de
Servicios – Operaciones

+ /PVH