



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PLAN DE MEJORA PARA LA IMPLEMENTACION DEL
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DEL
PROCESO OPERACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE
SERVICIO AL CLIENTE DE TRANSPORTES CRISTINA.
TEGUCIGALPA, 2021.**

SUSTENTADO POR:

GABRIELA MARÍA FLORES VALLADARES

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, MDC.

HONDURAS, C.A.

ENERO DE 2022

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICA

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

**PLAN DE MEJORA PARA LA IMPLEMENTACION DEL
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DEL
PROCESO OPERACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE
SERVICIO AL CLIENTE DE TRANSPORTES CRISTINA,
TEGUCIGALPA 2021**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN**

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESORA METODOLÓGICA

PATRICIA VILLALTA

MIEMBROS DE LA TERNA:

**MARIA ELENA MORAZAN BARRIENTOS
COORDINADOR**

**JORGE MANUEL ZELAYA FAJARDO
MIEMBRO 1**



FACULTAD DE POSTGRADO

PLAN DE MEJORA PARA LA IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DEL PROCESO OPERACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE DE TRANSPORTES CRISTINA, TEGUCIGALPA 2021.

Autora:

Gabriela Flores

RESUMEN

El presente estudio de investigación se realizó en la ciudad de Tegucigalpa con el objetivo de proponer un plan de mejora para corregir los puntos críticos del proceso operacional del departamento de servicio al cliente en Transportes Cristina. Para la recolección de la información se utilizó la ficha de proceso y la encuesta, dando como resultado que el 44.72% de los clientes de Transporte Cristina está extremadamente satisfecho, a pesar de que existe un 30.16% que está insatisfecho. Por tanto, se concluye que es necesario la implementación de un manual de procedimientos administrativos en el departamento de servicio al cliente que proporcione orientación e información relativa al comportamiento moderno de servicio al cliente.

Palabras claves: proceso operacional, servicio al cliente, plan de mejora, satisfacción del cliente



POSTGRADUATE FACULTY

**IMPROVEMENT PLAN FOR THE IMPLEMENTATION OF THE
ADMINISTRATIVE PROCEDURES MANUAL OF THE
OPERATIONAL PROCESS IN THE CUSTOMER SERVICE
DEPARTMENT OF TRANSPORTES CRISTINA,
TEGUCIGALPA 2021.**

By:

Gabriela Flores

ABSTRACT

This research study was carried out in the city of Tegucigalpa with the aim of proposing an improvement plan to correct the critical points of the operational process of the customer service department at Transportes Cristina. To collect the information, the process sheet and the survey were used, resulting in that 44.72% of Transportes Cristina's clients are extremely satisfied, despite the fact that there is 30.16% who are dissatisfied. Therefore, it is concluded that it is necessary to implement an administrative procedures manual in the customer service department that provides guidance and information regarding modern customer service behavior.

Keywords: operational process, customer service, improvement plan, customer satisfaction

DEDICATORIA

Dedico este logro a mis padres, por estar siempre a mi lado y apoyarme en todo momento, en las buenas y en las malas, por enseñarme a ser una mujer trabajadora e independiente, por incentivar me a ser un mejor ser humano cada, por recordarme que todo lo que me propongo lo puedo lograr.

Gabriela Flores

AGRADECIMIENTO

A Dios, por haber permitido la culminación de mi maestría, por darme la sabiduría y la fuerza para llegar hasta el final.

A mi familia, en general que siempre están conmigo compartiendo grandes experiencias.

A mi hija, que siempre es el motor de mi vida y poder ser un orgullo para ella, un ejemplo a seguir.

A la Universidad Tecnológica de Honduras, por brindarme la oportunidad de ser parte de su prestigioso equipo de estudio.

A mi asesor, por su apoyo y ayuda y la orientación brindada a lo largo del proceso.

Gabriela Flores

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.1 Introducción	19
1.2 Antecedentes del problema	20
1.3 Definición del problema.....	22
1.3.1 Enunciado del problema.....	22
1.3.2 Formulación del problema.....	24
1.3.3 Preguntas de la investigación	24
1.4 Objetivos	24
1.4.1 Objetivo general	24
1.4.2 Objetivos específicos.....	24
1.5 Justificación.....	25
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	26
2.1 Análisis de la Situación Actual.....	26
2.1.1 Entorno económico.....	26
2.1.3 Entorno social y ecológico.	28
2.1.4 Entorno tecnológico.....	29
2.1.5 Análisis interno.....	30
2.2 Conceptualización.	31
2.2.1 Servicio.....	31
2.2.2 Cliente.....	32
2.2.3 Servicio al cliente	34

2.2.4	Calidad de servicio	35
2.2.5	Transporte de pasajeros	37
2.2.6	Prestación del servicio	38
2.2.7	Satisfacción del cliente	38
2.2.8	Deficiencias en la calidad del servicio	42
2.2.9	Mejora continua.....	47
2.2.10	Plan de mejora	51
2.3	Teoría de sustento.....	53
2.3.1	Teoría de la calidad del servicio.....	53
2.3.2	Norma ISO 9001.....	54
2.3.3	Modelos de calidad de servicio	56
2.3.4	Modelo de calidad técnica y funcional.....	58
2.3.5	Modelo de calidad de servicio de atributo.....	60
2.3.6	Sello de calidad SICCS	61
2.3.6	Modelo de valor ideal de calidad de servicio	64
2.4	Marco legal.....	64
CAPÍTULO III METODOLOGÍA.....		66
3.1	Congruencia Metodológica	66
3.1.1	Matriz Metodológica	66
3.1.2	Esquema de variables de estudio.....	67
3.1.3	Operacionalización de las variables	68
3.2	Alcance, Enfoque y Métodos	70

3.3	Diseño de la Investigación.....	70
3.3.1	Población	71
3.3.2	Muestra	71
3.3.3	Técnicas de muestreo	72
3.4	Técnicas, Instrumentos y Procedimientos Aplicados	72
3.4.1	Técnicas	72
3.4.1.1	Observación.....	72
3.4.1.2	Encuesta.....	73
3.4.1.3	Revisión documental	73
3.4.2	Instrumentos	73
3.4.2.1	Ficha de proceso	73
3.4.2.2	Cuestionario.....	73
3.4.3	Procedimientos	74
3.5	Fuentes de Información	74
3.5.1	Fuentes Primarias	74
3.5.2	Fuentes Secundarias	74
CAPITULO IV. RESULTADOS Y HALLAZGOS		75
4.1	Informe del proceso de recolección de datos	75
4.2	Resultados y análisis de las técnicas aplicadas.....	75
4.2.1	Observación	75
4.2.2	Encuesta.....	77
4.2.2.1	Género.	77

4.2.2.2 Edad.....	78
4.2.2.3 Nivel educativo.....	79
4.2.2.4 Estado civil.....	80
4.2.2.5 Ocupación.....	81
4.2.2.6 Lugar de residencia.....	82
4.2.2.7 Frecuencia de uso por año.....	83
4.2.2.8 Medio por cual conoce Transporte Cristina	84
4.2.2.9 Características del servicio que gustan a los usuarios.....	85
4.2.2.10 Nivel de recepción de preguntas y preocupaciones de los usuarios.....	86
4.2.2.11 Calificación del servicio según áreas	87
4.2.2.12 Valoración de la experiencia de viaje.....	88
4.2.2.13 Comparación del servicio	89
4.2.2.14 Reutilización del servicio.....	90
4.2.2.15 Recomendación del servicio a terceras personas.....	91
4.2.2.16 Grado de satisfacción general.....	92
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	93
5.1 Conclusiones.....	93
5.2 Recomendaciones	94
CAPÍTULO VI APLICABILIDAD	96
6.1. Nombre de la Propuesta.....	96
6.2. Justificación de la Propuesta	96
6.3 Alcance de la Propuesta.....	97

6.4 Descripción de la Propuesta	97
6.4.1 Descripción General del Plan	97
6.4.2 Desarrollo de Todos los Elementos Necesarios	106
6.4.3 Medidas de Control	108
6.5 Cronograma de Implementación y Presupuesto	110
6.6 Concordancia de los Segmentos de la Tesis con la Propuesta.	113
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115
GLOSARIO.....	119
ANEXOS	121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz metodológica	66
Tabla 2. Operacionalización de variables.....	68
Tabla 3. Ficha de proceso.....	75
Tabla 4. Edad de los usuarios.....	78
Tabla 5. Ocupación de los usuarios.....	81
Tabla 6. Lugar de residencia de los usuarios.....	82
Tabla 7. Medio por el cual conoce Transporte Cristina	84
Tabla 8. Fortalezas y debilidades del proceso de servicio al cliente.....	96
Tabla 9. Plan de implementación	106
Tabla 10. Plan de capacitación	107
Tabla 11. Medidas de control	108
Tabla 12. Cronograma de actividades.....	110
Tabla 13. Presupuesto del plan de mejora.....	110
Tabla 14. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta	113

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de satisfacción del cliente.....	41
Figura 2. Esquema de variables de estudio	67
Figura 3. Alcance, enfoque y métodos	70

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Género de los usuarios.	77
Gráfico 2. Nivel educativo de los usuarios.....	79
Gráfico 3. Estado civil de los usuarios.	80
Gráfico 4. Frecuencia de uso por año.....	83
Gráfico 5. Características del servicio que gustan a los usuarios.....	85
Gráfico 6. Nivel de recepción de preguntas y preocupaciones de los usuarios.....	86
Gráfico 7. Calificación del servicio según áreas	87
Gráfico 8. Valoración de la experiencia de viaje	88
Gráfico 9. Comparación del servicio.....	89
Gráfico 10. Reutilización del servicio.	90
Gráfico 11. Recomendación del servicio a terceras personas.	91
Gráfico 12. Grado de satisfacción general.	92

CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se presentan los componentes del planteamiento de la investigación, con el fin de exponer el problema en cuestión, tomando en cuenta los antecedentes y describiendo las preguntas y objetivos de la investigación. También se justifican las razones por las cuales se realiza esta investigación, para luego analizar los resultados y evaluar impacto y los beneficios que se pueden obtener del mismo.

1.1 Introducción

La presente investigación tiene como objetivo general proponer un plan de acción mediante la observación del proceso y evaluación de la satisfacción del cliente con el propósito de corregir los puntos críticos del proceso operacional relacionado con el departamento de atención al cliente en Transportes Cristina.

Para cumplir con este objetivo, se utiliza una metodología de enfoque cualitativo con alcance descriptivo y propositivo, considerando que, además de la descripción del proceso operacional y la evaluación de la satisfacción del cliente, se propone un plan de acción enfocado en la mejora del proceso. Para ello se utilizan las técnicas de la encuesta, la observación y el plan de acción, cuyos instrumentos permiten recoger información relevante para responder a las preguntas de investigación relacionadas con el nivel de satisfacción del cliente, conocimiento de los factores internos que producen de deficiencia y diseño de un plan de mejora.

Esta investigación está motivada por la necesidad de corregir los factores que producen deficiencia en el proceso operacional relacionado con el servicio al cliente en la empresa Transporte Cristina, con el propósito final de asegurar la prestación de un servicio de alta calidad; además, porque en el marco de la libre competencia, nuevas empresas ofrecen el mismo

servicio a un costo más bajo, con menos personal, menos gastos y ganan más clientes, lo que hace urgente un plan de acción con enfoque correctivo.

Con este proyecto se pretende adicionalmente darle pautas a la empresa de Transportes Cristina para que, por medio de un plan de acción, pueda mejorar su proceso de servicio de atención al cliente, con el propósito de convertirse en una empresa de servicio superior.

1.2 Antecedentes del problema

Para Nextiva (2021), los mercados actuales están increíblemente impulsados por los clientes. La personalización masiva y una abundancia de opciones dentro de casi todas las industrias significan que las empresas deben luchar por el negocio de los clientes. No es solo el producto y el precio en lo que las empresas deben competir, sino también el servicio al cliente. Con las ventajas recientes en tecnologías digitales y de comunicación, como CRM de servicio al cliente, el servicio al cliente ha cambiado rápidamente. Las interacciones de las redes sociales entre clientes y empresas están impulsando el compromiso a nuevos niveles. Las actitudes y expectativas están cambiando, impulsadas por los *millennials* que exigen más el servicio al cliente.

Live Agent (2020) señala que ignorar las necesidades de los clientes y proporcionar malas experiencias de servicio resulta en última instancia en la pérdida de clientes frente a la competencia. Es potencialmente el peor error de servicio al cliente que puede cometer una empresa. Para fundamentar esta opinión, citan la encuesta Microsoft 2018, denominada “Estado del servicio al cliente global”, la cual reveló que el 61% de los consumidores han cambiado de marca, esto por el mal servicio al cliente. En consecuencia, un mal servicio conduce a una pérdida de ingresos y una reducción de las ganancias. Las empresas que no brindan un servicio al cliente de calidad corren el riesgo de perder no solo clientes actuales sino también potenciales.

El boca a boca negativo puede tener un impacto desastroso en la reputación en línea de una empresa, lo que hace que los posibles compradores busquen en otra parte.

Según Zoe Training and Consulting (2017), de todas las quejas de servicio al cliente, la mayoría gira en torno a tratar de conectarse con un ser humano real por teléfono con el departamento adecuado que realmente pueda comprender y resolver el desafío en el acto. De las 17 principales quejas descubiertas por el Centro Nacional de Investigación de Consumer Reports de los Estados Unidos, más de la mitad están relacionadas con problemas telefónicos. Para minimizar este tipo de quejas y alejar a las personas de complicados árboles telefónicos, las empresas ahora utilizan aplicaciones de mensajería instantánea y chat en vivo. A través del chat en vivo y la mensajería, los clientes generalmente pueden conectarse más rápida y directamente con un agente a través del sitio web de la compañía o la aplicación para teléfonos inteligentes y recibir una transcripción de su conversación para una prueba posterior si es necesario.

Las siguientes son la falta de formación adecuada y de compromiso de los empleados. De modo que los empleados no capacitados no podrán brindar excelentes experiencias de servicio. La falta de conocimiento adecuado del producto y las habilidades básicas de servicio al cliente se demostrará en una disminución de la satisfacción del cliente. Los representantes de servicio deben estar alineados con los objetivos de la empresa y equipados con las herramientas adecuadas para realizar bien su trabajo. Por otro lado, muy a menudo, la mala atención al cliente se debe a la falta de esfuerzo por parte de los agentes de servicio al cliente. Esto puede deberse a la falta de compromiso y motivación de los empleados. Los empleados de primera línea desinteresados son menos entusiastas y menos propensos a crear conexiones emocionales con los clientes (Live Agent, 2020).

Al respecto, un estudio de varios años de la consultora de gestión Bain & Co., contando con la participación de más de 200.000 empleados de todo el mundo, evidenció que los empleados de primera línea habían sufrido los niveles más bajos de compromiso respecto a la calidad del servicio al cliente. Al comprender que la motivación y el entusiasmo del personal de servicio al cliente es crucial para la rentabilidad, los esfuerzos de participación deben ser la máxima prioridad. Cualquier esfuerzo por aumentar su nivel de participación probablemente marcará una diferencia notable (Zoe Training and Consulting, 2017).

En el caso de la empresa Transportes Cristina, aunque se cuenta con más de 25 años de experiencia, es de hacer notar que el proceso de servicio al cliente no ha logrado estandarizarse, en principio por la ausencia de manuales de procedimientos y luego, por la falta tanto de un sistema de control sistemático que permita el seguimiento y la corrección, como de una actualización frecuente. De hecho, se ha documentado, pero no corregido, importantes fallas en el servicio, relacionadas con la supervisión, la boletería, la recepción y entrega de encomiendas, y la conducción. Lo que evidencia que los puntos críticos del proceso no han sido analizados adecuadamente, dejando en claro que falta de definición de los procedimientos administrativos relacionados con todos los procedimientos del área de servicio al cliente.

1.3 Definición del problema.

1.3.1 Enunciado del problema.

El servicio al cliente es una temática que tiene la mayor relevancia en las organizaciones, sin importar que estas sean grandes o pequeñas, industriales o de servicio, públicas o privadas. El servicio al cliente es el pilar para establecer y mantener relaciones durables con los clientes. Para producir calidad se deben diseñar sistemas que permitan mejorar los comportamientos, y de esa manera lograr las conductas que conllevan una cultura de calidad. La motivación hacia la calidad se logra cuando se toma conciencia de las implicaciones de la conducta cotidiana.

Esta toma de conciencia exige reflexión y diálogo dentro de una atmósfera de seguridad y confianza. La primera conducta de calidad según la norma de ISO 9000: 2000 es la de identificar los comportamientos y actitudes de los involucrados en los procesos. La solución es dialogar con los clientes para consultar acerca de los resultados que ellos esperan de los que están administrando, de las inversiones que se están haciendo a los procesos y la fluidez y exactitud que se reporta (Secretaría Central de ISO, 2000).

La Empresa de Transportes Cristina presta un servicio de transporte terrestre de pasajero de la zona Norte a Tegucigalpa y viceversa, y por su naturaleza, una empresa de servicios intangibles debe tener un sistema de calidad del servicio que permita: a) detectar los errores en los procesos internos, especialmente en la cadena de relaciones y contactos con los clientes, sus causas y efectos; b) identificar y priorizar los defectos que perciben los clientes. Sus causas, frecuencia, importancia para el cliente y sus diferentes impactos en la imagen, productividad y en la rentabilidad; y c) desarrollar un sistema de control y seguimiento de gestión de la calidad que asegure un control en la cadena de servicio al cliente.

Esta empresa lleva 26 años en el mercado, logrando posicionarse como una empresa seria y eficiente en las principales ciudades del país como Tegucigalpa, San Pedro Sula, La Ceiba, Siguatepeque, Tela, El Progreso y La Ceiba.

Como resultado de un proceso preliminar de observación y análisis de quejas y reclamos de los clientes, se pueden enumerar los posibles problemas en la entrega del servicio: a) inexactitud en la información registrada y en la transmitida a los clientes en los diferentes momentos de contacto; b) falta de coordinación en el momento de atender las solicitudes de envío y precios de encomiendas; c) demora en la llegada y entrega de encomiendas al destinatario final; d) falta de comunicación interna del personal al momento de reservar o

comprar un ticket de autobús (espacios disponibles); y e) sobrecostos en el cobro de excesos de equipaje.

1.3.2 Formulación del problema

¿Cómo desarrollar un plan de mejora para el proceso operacional del departamento de servicio al cliente en Transportes Cristina?

1.3.3 Preguntas de la investigación

1. ¿Cuáles son los puntos críticos del proceso operacional que afectan la calidad del servicio al cliente en la Empresa de Transportes Cristina?

2. ¿Cuál es la satisfacción del cliente respecto a la calidad del servicio?

3. ¿Cómo se puede mejorar la calidad de la atención del personal de servicio al cliente en Transportes Cristina?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Proponer un plan de mejora mediante la observación de proceso y evaluación de la satisfacción del cliente con el propósito de corregir los puntos críticos del proceso operacional del departamento de servicio al cliente en Transportes Cristina.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Identificar los puntos críticos del proceso operacional que afectan la calidad del servicio al cliente.

2. Analizar la satisfacción del cliente respecto a la calidad del servicio.

3. Proponer un plan de mejora de los procedimientos de atención en el departamento de servicio al cliente.

1.5 Justificación

Universalmente las organizaciones dependen enteramente de la identificación de problemas para tomar decisiones que permitan su modificación o continuidad, según la valoración que se haga de la magnitud de los efectos positivos o negativos provocados por uno o varios factores asociados a un proceso, área o unidad de producción o servicio. Esta es la razón fundamental de la presente investigación.

Este proyecto se justifica prácticamente porque se desea que estos procesos sean mejorados para sostener y elevar la calidad del servicio en la Transportes Cristina, analizando las razones de por qué el proceso operacional relacionado con el servicio al cliente presenta puntos críticos y cómo solucionarlos. Por otro lado, se busca brindar una solución mediante el diseño de un plan de acción que responda a la solución del problema señalado.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

El presente capítulo expresa el entorno externo e interno de la Empresa de Transportes Cristina, así como las categorías, dimensiones e indicadores que habrá que utilizar para un adecuado estudio de todos los factores que definen el servicio al cliente y los factores generadores de calidad o deficiencia. La exposición de los conceptos se basa en el mismo orden en que están expuestos los objetivos de la investigación.

2.1 Análisis de la Situación Actual

2.1.1 Entorno económico.

Entre 2017 y 2019, Honduras registró las segundas tasas de aumento de renta más altas de la región centroamericana, la crecer su producto interno bruto (PIB) de 4.8% en 2017 a 2.7% en 2019, arriba del promedio que tienen el istmo y Latinoamérica. Pero, el impacto del Covid-19 obligó a la economía hondureña a contraerse un -2.3% al cerrar 2020, para luego crecer un 3.9% en 2021 (Banco Mundial, BM, 2021)

Estas estimaciones tienen relación con las múltiples fortalezas que tiene Honduras, entre ellas la ubicación estratégica, una creciente base industrial, los esfuerzos continuos para diversificar sus exportaciones y una población joven y en crecimiento. A pesar de esto, Honduras posee un alto nivel de pobreza y desigualdad, ya que el 48.3% de las personas vive en pobreza (2018), una situación mayor en las zonas rurales (60.1 por ciento) que en las zonas urbanas (38.4 por ciento) (BM, 2020).

Esta situación pandémica afecta la movilidad de las personas, por lo cual su efecto es directo en la empresa; no obstante, la misma necesidad del Estado de generar impuesto ha

permitido cierta flexibilidad en el servicio, rehabilitando las rutas más importantes del país, entre las que se encuentran la de Transporte Cristina.

2.1.2 Entorno político.

Los organismos de crédito y de comercio internacional, así como el gobierno central buscan fortalecer el marco macroeconómico del país y respaldar reformas económicas e institucionales sobre cuestiones clave, como mejorar la sostenibilidad del sector eléctrico, la gobernanza y el clima empresarial, lo que podría contribuir a desarrollar aún más un marco para el crecimiento inclusivo en Honduras, estableciendo prioridades en cuanto al desarrollo económico, según la Secretaría de Finanzas (Secretaría de Finanzas, Sefin, 2018).

Los avances recientes para aumentar la competitividad en el desarrollo económico rural y el fortalecimiento de la protección social en Honduras, también pueden mejorar los resultados del capital humano en el país y fomentar más oportunidades económicas y de empleo para los más vulnerables. Sin embargo, estos logros esperados cuentan con la dificultad de que el Estado, para poder enfrentar su gasto, tiene que cargar a los empresarios y productores especialmente con un paquete de impuestos, en la mayoría de los casos, muy pesado.

Aun así, el Gabinete Sectorial de Desarrollo Económico (GSDE, 2015) busca recuperar la confianza del inversionista nacional hasta lograr procesos de expansión y reinversión, recuperar el posicionamiento internacional en materia de inversión extranjera directa mediante un ejercicio intensivo de la promoción internacional de inversiones de inversiones, la ampliación y diversificación de nuestros mercados de exportación.

Asimismo, el GSDE tiene como objetivo lograr un crecimiento económico rápido, incluyente y sostenible, para incrementar las oportunidades de empleo y reducir la pobreza, a

través de programas de apoyo a los sectores económicos clave, que respondan con urgencia a la promoción de inversiones y el mejoramiento de las condiciones de la competitividad. Así, este gabinete tiene una relación directa o indirecta con los ocho sectores productivos priorizados, y cumplen roles de rectoría, regulación, facilitación en la generación de empleo, promoción de la inversión y producción, y subsidiaridad (GSDE, 2015).

El entorno político, mientras se base en el diálogo y propuestas políticas de desarrollo económico, permite la productividad, y por tanto, la demanda de desplazamientos nacionales e internacionales, que benefician directamente al sector transporte, en especial el relacionado con el corredor nor-occidental.

2.1.3 Entorno social y ecológico.

Según la Consejo Nacional de Inversiones (2019), la problemática social derivada de los procesos electorales y los reclamos de los diferentes movimientos sociales, que basan su lucha en la toma de las carreteras, calles y demás espacios públicos, sigue siendo factores que consiguen evidenciar la vulnerabilidad de la economía hondureña. De hecho, los daños a los sectores de exportación y agroindustria son cuantificables, afectando al país en términos de generación de divisas y generación de empleos. A esto se debe agregar los altos niveles de violencia, con más de 41 homicidios por cada 100,000 habitantes en 2017.

En el caso nacional, se asiste a un desarrollo económico impalpable y la alta desigualdad han creado las situaciones para el surgimiento de dos ciclos que se refuerzan recíprocamente en el país: i) un ciclo de alta violencia y bajo crecimiento; y ii) un ciclo de alta migración/recepción de remesas y de bajo crecimiento. Tales ciclos siguen impidiendo el crecimiento potencial de la economía nacional y las oportunidades que de esto resultan para los hondureños. Tal situación tiene relación con los factores que empujan a elevar las tasas de emigración. Entre estos factores

se encuentran la búsqueda de oportunidades de trabajo a la vez que evitar la delincuencia y la violencia (BM, 2020).

Lo cierto es que esta situación social tiene una trayectoria histórica importante, que se enraíza en la estructura del país sin que haya un proyecto político de nación que desee resolverlo, justamente porque tales proyectos son transitorios, oportunistas y sesgados. Por otro lado, Honduras está muy expuesta a eventos naturales adversos y al cambio climático, especialmente a fuertes lluvias y sequías que ocurren regularmente y afectan desproporcionadamente a los pobres. Como se sabe, después del paso del huracán Mitch, Honduras ha venido siendo catalogado como uno de los países más vulnerables del mundo ante los eventos climáticos extremos, lo que puede servir como una señal de advertencia sobre la vulnerabilidad actual, la cual puede aumentar aún más en las regiones donde los fenómenos extremos serán más frecuentes o más graves, debido al cambio climático (Banco Mundial, 2021).

2.1.4 Entorno tecnológico.

Honduras ocupaba el lugar noventa en la clasificación mundial de desarrollo tecnológico en 2008, solo adelante de Nicaragua a nivel centroamericano. En general, los países Centroamericanos habían mejorado su calificación, en promedio un 4 por ciento. Países como El Salvador, Costa Rica y Panamá, incrementaron su calificación entre un 2% y 4% (respecto al año 2007); mientras que Guatemala y Honduras aumentaron, respectivamente, un 5% y 8 por ciento. Estos resultados muestran la necesidad de estos países, especialmente en el nuestro, de impulsar reformas más rápidas y sostenidas para mejorar su preparación tecnológica. Para este año, Honduras fue el país que más posiciones escaló, en total 8 puestos hasta la posición (Alvarenga, 2015).

Sin embargo, para el 2018 Honduras era el tercer país de la región de mayor adaptación en el uso de tecnología a nivel de la PYME, gracias a la transformación digital, que es una exigencia para todas las organizaciones, puesto que ofrece soluciones efectivas para gestionar las operaciones financieras y comerciales, y ahorrar costos de infraestructura. El cambio rápido en las tecnologías y en los hábitos de los consumidores está generando el surgimiento de nuevos modelos de negocios, por lo cual las empresas tienen que enfrentarse cada vez más a la necesidad de innovar para no fracasar. En este sentido, sigue siendo cierto que en el país las más afectadas son las pequeñas y medianas empresas, considerando que el error, en muchas de ellas, radica en que piensan que todavía es muy temprano para preocuparse por estos cambios (Ávalos, 2016).

El entorno tecnológico es favorable al desarrollo de la empresa Transportes Cristina, ya que permite aprovechar el internet, los dispositivos móviles y las herramientas de gestión para comunicar, prestar el servicio y evaluar la satisfacción del cliente mediante estos instrumentos.

2.1.5 Análisis interno.

Empresa de Transporte Cristina es una empresa familiar, creada en 1996 con la finalidad de ofrecer el servicio de transporte interurbano de pasajeros entre las ciudades de Tegucigalpa, Tela y La Ceiba. Comenzó sus operaciones con cuatro unidades de autobuses marca Mercedes-Benz y una terminal en Barrio Concepción de Comayagüela. En 2006 inauguró una moderna terminal en Tegucigalpa, en la colonia Tiloarque, ubicada sobre el Bulevar de la Fuerzas Armadas (Transportes Cristina, 2020).

La Empresa de Transporte Cristina S.A. cuenta con los servicios de transporte de pasajeros interurbano desde La Ceiba y Tegucigalpa, pasando por Siguatepeque, San Pedro Sula, El Progreso y Tela; y de encomiendas a estos mismos lugares. Sus clientes son personas

nacionales o extranjeros que viven o visitan Tegucigalpa o la Zona Norte de Honduras, que optan por un servicio exprés.

2.2 Conceptualización.

2.2.1 Servicio

Para Jashaliya (2020), los servicios son las partes intangibles y no físicas de la economía, a diferencia de los bienes, que se pueden tocar o manipular. Los servicios, como la banca, la educación, el tratamiento médico y el transporte, constituyen la mayoría de las economías de las naciones ricas. También representan la mayoría de las economías de las naciones emergentes. Durante el siglo XX, la manufactura y la agricultura se redujeron como parte de la actividad económica. En la actualidad, más de dos tercios del PIB y cuatro quintos del empleo en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE) se encuentran en el sector de servicios.

Al respecto, Grimsley (2021) se pregunta: ¿qué tienen en común un abogado, un médico, un organizador de bodas, un vendedor de zapatos, un banquero de inversiones, un comediante, una mesera y un profesor universitario? Todos trabajan en la economía de servicios. En los términos más simples, una economía de servicios es una economía en la que la actividad económica principal es la prestación de servicios y no la producción de bienes. Estados Unidos prácticamente tiene una economía de servicios porque la mayor parte del crecimiento de la economía estadounidense está vinculada a los servicios.

No debería sorprender que el enfoque en el servicio más que en la fabricación sea la característica fundamental de una economía de servicios. Por ejemplo, el trabajo de un vendedor de zapatos es vender zapatos a los consumidores, no diseñar y fabricar zapatos; el médico no crea medicamentos o dispositivos médicos, sino que brinda diagnóstico y tratamiento de

lesiones y enfermedades. Otra característica importante es que la economía de servicios tiende a brindar una gran cantidad de oportunidades para autónomos y emprendedores (Market Business News, 2019).

No obstante, a veces, es difícil diferenciar entre un servicio y un bien. Por ejemplo, en salud ¿qué es la administración de un fármaco combinada con el diagnóstico de una condición física o enfermedad? De hecho, comprende tanto bienes (dispositivos médicos y de diagnóstico) como servicios, la experiencia de los profesionales médicos. Algunos de los servicios tangibles en los que tanto los bienes como los servicios se proporcionan al cliente, como restaurantes y supermercados, también entran dentro del ámbito del marketing de servicios. El espectro de servicios varía entre el grado de intangibilidad y tangibilidad de las ofertas entregadas al usuario (Jashaliya, 2020).

De modo que, para Grimsley (2021), algunas de las ofertas de servicios también tienen el componente de producto, como la compra de lentes de contacto, que también requiere un examen ocular adecuado y la evaluación de los parámetros de visión son las ofertas del servicio en el proceso. Aun así, “Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede estar vinculada o no a un producto físico” (Kotler, A. y otros, citados en Jashaliya, 2020, p.1).

2.2.2 Cliente

Para Kenton (2021), un cliente es una persona o empresa que compra bienes o servicios de otra empresa. Los clientes son importantes porque generan ingresos; sin ellos, las empresas no pueden seguir existiendo. Todas las empresas compiten con otras empresas para atraer clientes, ya sea publicitando agresivamente sus productos, bajando los precios para expandir su base de clientes o desarrollando productos y experiencias únicos que los clientes adoran. Piense

en Apple, Tesla, Google o TikTok. En otras palabras, el cliente es quien compra un producto o servicio seguido de una transacción monetaria, por lo que debe tomarse en cuenta que un cliente no es exactamente un consumidor en todo momento.

Una vez que un cliente se siente lo suficientemente atraído y atraído para comprar un producto, solo él puede moverse junto al consumidor en la cadena. Además, un buen comercializador siempre intenta influir primero en los clientes. Esto los induce a comprar y volver por más. Ya que saben que una vez que motivan a los clientes a frecuentar y comprar, desencadenando así ventas e ingresos. Así, los clientes son las personas y empresas que compran bienes y servicios de otra empresa; por tanto, para comprender cómo satisfacer mejor las necesidades de sus clientes, algunas empresas monitorean de cerca las relaciones con sus clientes para identificar formas de mejorar el servicio y los productos. La forma en que las empresas tratan a sus clientes puede darles una ventaja competitiva (Mohanty, 2020).

Es importante indicar que las empresas suelen respetar el dicho “el cliente siempre tiene la razón” porque es más probable que los clientes satisfechos otorguen negocios repetidos a las empresas que satisfacen o superan sus necesidades. Como resultado, muchas empresas monitorean de cerca las relaciones con sus clientes para solicitar comentarios sobre los métodos para mejorar las líneas de productos. Los clientes se clasifican de muchas formas, por lo general, los clientes se clasifican como externos o internos. Los clientes externos están desvinculados de las operaciones comerciales y, a menudo, son las partes interesadas en comprar los bienes y servicios finales producidos por una empresa. Por esto mismo, las empresas estudian con frecuencia los perfiles de sus clientes para ajustar sus enfoques de marketing y adaptar su inventario para atraer a la mayor cantidad de clientes (Khan & Fasih, 2014).

2.2.3 Servicio al cliente

Según Gupta (2021), el servicio al cliente es el acto de apoyar y defender a los clientes en su descubrimiento, uso, optimización y resolución de problemas de un producto o servicio. También son los procesos los que apoyan a los equipos para que suceda un buen servicio al cliente. El objetivo del servicio al cliente es fomentar relaciones duraderas con los clientes. La principal diferencia entre el servicio actual y el servicio de hace 10 años es que los clientes esperan que el servicio premium esté integrado desde la primera interacción de ventas o marketing y continúe hasta el momento en que solicitan ayuda, después de la compra y viceversa. Para posicionarse para el éxito, las empresas deben integrar el servicio en el viaje en cada punto de interacción.

En cambio, para (Salvaje, 2021), el servicio al cliente es el apoyo que ofrece a sus clientes, tanto antes como después de que compren y utilicen sus productos o servicios, que les ayuda a tener una experiencia fácil y agradable con usted. Ofrecer un excelente servicio al cliente es importante si desea retener clientes y hacer crecer su negocio. El servicio al cliente actual va mucho más allá del tradicional agente de soporte telefónico. Está disponible por correo electrónico, web, mensajes de texto y redes sociales. Muchas empresas también brindan soporte de autoservicio, por lo que los clientes pueden encontrar sus propias respuestas en cualquier momento del día o de la noche. El soporte al cliente es más que proporcionar respuestas; es una parte importante de la promesa que su marca hace a sus clientes.

Ahora, por qué es importante el servicio al cliente para el éxito de un negocio. El servicio al cliente es fundamental para competir de forma eficaz. En el pasado, las personas elegían con qué empresas negociaban en función del precio o del producto o servicio ofrecido, pero hoy en día la experiencia general suele ser el factor determinante. Una excelente atención al cliente genera una experiencia de cliente asombrosa, especialmente cuando su equipo de soporte va

más allá de simplemente reaccionar ante los problemas y anticiparse a los problemas de los clientes. Cuando los agentes de soporte están capacitados para ir más allá con los clientes, o tienen una solución de mesa de ayuda que les facilita la venta adicional o la venta cruzada de servicios relevantes, pueden crear experiencias ganadoras que lo ayuden a diferenciarse de la competencia (Glassdoor, 2021).

Una y otra vez, las investigaciones muestran que la excelencia en el servicio es esencial para fidelizar a los clientes e impulsar el crecimiento empresarial. Pero el servicio al cliente ha cambiado drásticamente a lo largo de los años, expandiéndose mucho más allá de las llamadas telefónicas y el correo electrónico. Hay mucho que conocer y seguir. Sin duda, en una economía que prioriza lo digital, el servicio al cliente es fundamental para el ciclo de vida y la lealtad del cliente. Para evitar el abandono, las ventas y el servicio deben poder trabajar juntos en tiempo real y compartir de manera eficiente (y segura) información sobre cada cliente para obtener información y comprender lo que se espera de los consumidores (Johnson & Karlay, 2018)

2.2.4 Calidad de servicio

Dado que las expectativas de los clientes evolucionan tan rápidamente, a menudo se debe hacer la pregunta básica: ¿qué es la calidad en el servicio al cliente? Por lo general, surgen preguntas relacionadas: ¿quién determina qué es la calidad?, ¿cómo debe definirse?, ¿qué pautas o especificaciones se deben establecer para gestionarlo y medirlo? Dada la rapidez con la que evolucionan los servicios, estas preguntas nunca han sido tan importantes como ahora. Probablemente todos han escuchado o usado el término calidad en un sentido general: “necesito unos auriculares deportivos de calidad”, o “Su equipo de servicio hace un trabajo de calidad en todo momento”. Lo que realmente se quiere decir es alta calidad o calidad excepcional. La

calidad es, simplemente, los atributos de un producto o servicio. Entonces, para definir qué significa una gran calidad, se necesita un punto de referencia.

Para Cleveland (2017), la calidad está en constante evolución en función de las técnicas de aplicación que utilice. Calidad es un término que se escucha en casi todas partes hoy en día, desde la alta dirección de la empresa hasta la pequeña tienda de la esquina en la calle local y el puesto de venta de frutas en el mercado. La calidad se percibe como un término subjetivo que significa cosas diferentes para diferentes personas en diferentes situaciones. De modo que la calidad es una aptitud para el propósito, un grado predecible de uniformidad y confiabilidad a bajo costo y adecuado al mercado o deleitar al cliente satisfaciendo plenamente sus necesidades y expectativas.

El concepto de calidad es tan utilizado por las organizaciones que ya no es solo una ventaja adoptarlo, sino una necesidad para la supervivencia. El aumento de la globalización conduce a un aumento de las presiones competitivas. Por lo tanto, las empresas se ven obligadas a hacer todo lo posible para ser más eficientes, estar más actualizadas con las tecnologías cambiantes y, al mismo tiempo, responder a los mercados. En otras palabras, la calidad se considera la fuerza más importante que resulta en el éxito y el crecimiento organizacional en los mercados nacionales e internacionales (Lumen, 2019)

En consecuencia, las empresas deben comprender la gran importancia de la calidad y tratar de disfrutar de mejoras de calidad continua y sostenible para sobrevivir. La calidad es un aspecto clave que juega un gran papel tanto para las empresas proveedoras de bienes como para las de servicio. Más específicamente, la calidad y su gestión han resultado ser cada vez más importantes en la búsqueda de la excelencia empresarial, el rendimiento superior y la supremacía del mercado. Pero, ¿por qué calidad en el servicio? Esto se debe a que las

organizaciones se enfrentan a desafíos como satisfacer los requisitos del cliente sin dejar de ser económicamente competitivas. Los servicios son intensivos en mano de obra incluso hoy. Por lo tanto, las empresas de servicios deben implementar prácticas de calidad para identificar problemas de manera rápida y sistemática, establecer medidas de desempeño del servicio válidas y confiables y medir la satisfacción del cliente (UKDiss, 2021).

2.2.5 Transporte de pasajeros

Según la OCDE (2018), el transporte de pasajeros se refiere al movimiento total de pasajeros que utilizan el transporte terrestre en una red determinada. Los datos están expresados en millones de pasajeros-kilómetro, lo que representa el transporte de un pasajero durante un kilómetro. Se encuentran disponibles componentes para carreteras y ferrocarriles. El transporte de pasajeros incluye cualquier movimiento de pasajeros a bordo de cualquier medio de transporte: ferrocarril, carretera, mar, aire, etc.

Para Waka-Kotahi (2015), el transporte comercial moderno está al servicio del interés público e incluye todos los medios e infraestructuras implicadas en el movimiento de las personas o bienes, así como los servicios de recepción, entrega y manipulación de tales bienes. El transporte comercial de personas se clasifica como servicio de pasajeros. Como en todo el mundo, el transporte es y ha sido en Latinoamérica un elemento central para el progreso o el atraso de las distintas civilizaciones y culturas. En el siglo XX la formación e instalación de grandes corporaciones de fabricantes ha dado un gran impulso a la producción de vehículos tanto para el uso particular como para el transporte público y de mercancías, así como la exportación a terceros países. Con el crecimiento económico de los últimos años se espera que Brasil y Argentina alcancen en poco tiempo cotas de utilización de vehículos al mismo nivel que los países más desarrollados.

2.2.6 Prestación del servicio

Para Spacey (2017), la prestación de servicios es el proceso de configurar un servicio para el cliente. El término está asociado con la industria de las comunicaciones y la infraestructura, pero también se aplica a otras industrias. La prestación de un servicio tiene más de una definición, según el contexto en el que utilice el término. En un contexto empresarial, generalmente se refiere a intercambiar un recurso intangible, como una habilidad o conocimiento especializado, por alguna forma de compensación.

En este sentido, Lohrey (2017) señala que este concepto hace referencia tanto a las disposiciones de servicios internos: todo lo que venda una empresa que no tenga propiedades físicas es una prestación de servicios. Los servicios de montaje de mercancías, un masaje corporal, una clase de aeróbic y el asesoramiento de expertos, ya sea en persona o por teléfono, son ejemplos de prestaciones de servicio siempre que tengan un cargo asociado. Como a las disposiciones de servicios contractuales: la prestación de servicios puede formar parte de un acuerdo contractual. En este contexto, una empresa acepta proporcionar ciertos servicios, como cortar el césped o quitar la nieve, siempre que el cliente esté de acuerdo con los términos de pago descritos en el contrato. Una vez que ambas partes firman el acuerdo, la prestación del servicio se convierte en una responsabilidad legal.

2.2.7 Satisfacción del cliente

Con seguridad, todas las empresas se proponen satisfacer a sus clientes. Pero esto, por lo general, puede ser un objetivo vago con poca comprensión o intención detrás. Es útil comprender realmente lo que significa la satisfacción del cliente antes de poder elaborar una estrategia sobre cómo lograrlo. Entonces, hay que comenzar por comprender la satisfacción del cliente y por qué es importante para cualquier negocio. La satisfacción del cliente se refiere a

qué tan bien alguien, como proveedor de productos o servicios, satisface las necesidades y expectativas de sus clientes. Esto se aplica a cualquier interacción antes y después de la venta, así como durante la misma.

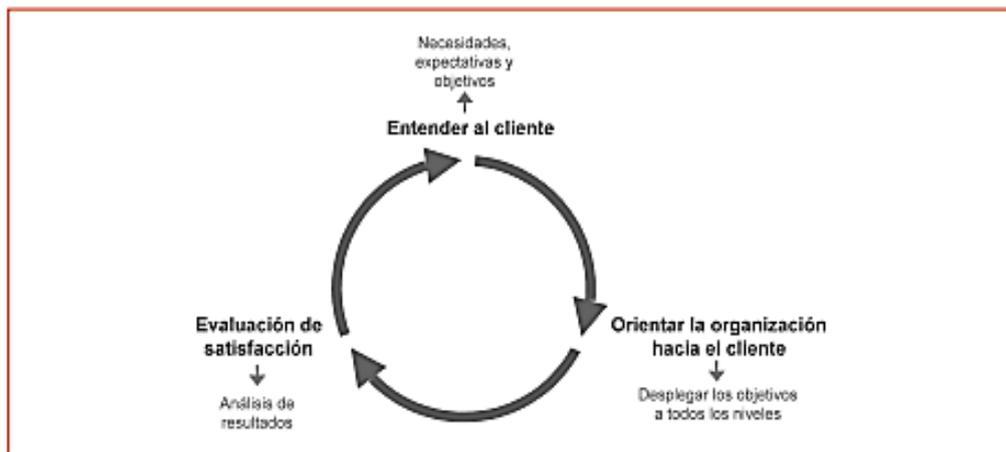
Para Staffaroni (2019), la satisfacción del cliente se define como una medida que determina qué tan satisfechos están los clientes con los productos, servicios y capacidades de una empresa. La información sobre la satisfacción del cliente, incluidas las encuestas y las calificaciones, puede ayudar a una empresa a determinar la mejor manera de mejorar o cambiar sus productos y servicios. El enfoque principal de una organización debe ser satisfacer a sus clientes. Esto se aplica a empresas industriales, negocios minoristas y mayoristas, organismos gubernamentales, empresas de servicios, organizaciones sin fines de lucro y todos los subgrupos dentro de una organización.

El hecho de que la definición anterior utilice la palabra “medir” destaca la importancia de medir la satisfacción del cliente de forma empírica. Por lo general, esto se hace mediante encuestas de satisfacción del cliente para recopilar las opiniones de sus clientes sobre los diferentes aspectos de su servicio. También puede tener en cuenta otras métricas, como la retención y la lealtad de los clientes, para hacer suposiciones sobre la satisfacción del cliente. Al medir la satisfacción del cliente de esta manera, puede identificar sus debilidades y descubrir cómo mejorar su servicio para aumentar los niveles de satisfacción del cliente (Rajeev, 2018).

Según Kotler (citado de Rajeev, 2018), la satisfacción del cliente como “la sensación de placer o decepción de una persona, que resulta de comparar el rendimiento o resultado percibido de un producto con sus expectativas” (p.1). Aunque este autor usa términos abstractos como placer y decepción, la definición no es de ninguna manera ambigua. Aquí, la satisfacción del cliente es una función del desempeño percibido y las expectativas. El rendimiento percibido es

la creencia del consumidor sobre la experiencia del producto o servicio. Las expectativas del comprador, por otro lado, están influenciadas por: a) rendimiento del producto en el pasado reciente; b) boca a boca, recomendaciones o testimonios; c) reseñas; d) qué dicen los competidores sobre el producto o servicio; y e) lo que prometen sus propios especialistas en marketing.

Ahora bien, las organizaciones no deben asumir que saben lo que quiere el cliente. En cambio, es importante comprender la voz del cliente, utilizando herramientas como encuestas de



clientes, grupos focales y sondeos. Con estas herramientas, las organizaciones pueden obtener información detallada sobre lo que quieren sus clientes y adaptar mejor sus servicios o productos para cumplir o superar las expectativas del cliente. No se puede olvidar que los clientes obtienen satisfacción de un producto o servicio en función de si su necesidad se satisface sin esfuerzo, de una manera conveniente que los hace fieles a la empresa. Por tanto, la satisfacción del cliente es un paso importante para fidelizarlo (Live Agent, 2020).

Figura 1. Proceso de satisfacción del cliente.

Fuente: (Live Agent, 2020, p. 1).

En la figura 1 se puede observar muy bien el proceso de satisfacción del cliente. Pero, por qué las empresas deben enfatizarlo. Parece que las empresas pueden hacer cosas intuitivas, pero hay más. Se ha visto que la satisfacción del cliente es un indicador principal de las intenciones de compra y la lealtad del cliente. La lealtad del cliente también es un indicador rezagado de la retención de clientes, y aquí hay 5 razones convincentes por las que la retención de clientes es importante (Staffaroni, 2019):

- a) Adquirir un nuevo cliente es entre 5 y 25 veces más caro que retener uno existente.
- b) Los clientes leales, que forman el 20% de la base de clientes, impulsan un 80% adicional del negocio.
- c) Los clientes existentes tienen de 3 a 10 veces más probabilidades de gastar que un cliente potencial frío.
- d) Un aumento del 5% en la retención de clientes da como resultado un aumento del 25% al 95% en las ganancias.
- e) En comparación con una nueva persona que lo evalúa, la conciencia del precio también disminuye cuanto más tiempo permanece un cliente con un producto.
- f) Todo esto se aplica también a los visitantes de su sitio web. Los visitantes habituales pasan más tiempo por página y es más probable que también dejen una reseña.

2.2.8 Deficiencias en la calidad del servicio

Para Sekhar (2018), una deficiencia es cualquier falla, deficiencia, inadecuación e imperfección en la calidad, naturaleza o forma de desempeño del servicio. La deficiencia de servicio se extiende a varios campos como la medicina, la construcción, el transporte, etc. La deficiencia en el servicio a menudo causa molestias, lesiones y, en casos agravados, la muerte. Los servicios deben ser proporcionados por personas inmensamente equipadas y con la máxima competencia. Si los servicios no se brindan con cuidado, se pueden causar daños graves al receptor. Este daño incluye pérdidas físicas, mentales y económicas. Los casos de deficiencia de servicio son rampantes en muchos países del mundo debido a ineficiencia y negligencia.

Teniendo en mente que son varios los errores que suelen cometer los negocios con relación al servicio del cliente, es importante identificar algunos de los más comunes considerando que estos no sólo alejan a cualquier empresa de brindar una buena experiencia a sus clientes, sino que representan un peligro latente al hacer que muchos clientes dejen de serlo, y peor aún, se terminen convirtiendo en detractores que puedan afectar seriamente su reputación. Los siguientes son algunos de ellos, según Isaza (2016):

a) Conocimiento deficiente del producto/servicio de los representantes. Conocer a la perfección el producto o servicio que vende una compañía no sólo es un asunto de sus vendedores. También es un deber de la empresa que los encargados de brindar asistencia y soporte a los clientes conozcan estos en profundidad y estén en capacidad de hablar con propiedad y total seguridad sobre diferentes aspectos relacionados con los bienes y servicios ofrecidos por la empresa.

b) No saber escuchar y carecer de empatía. Al igual que en el punto anterior, tanto la buena escucha como la empatía no son cualidades en las que exclusivamente los vendedores

deben ser especialmente buenos; también todo el equipo encargado de servicio al cliente partiendo de la misma recepcionista deben esforzarse por prestar especial atención a cada una de las cosas que dice el cliente y tratar ponerse de su lado con la intención de comprender lo mejor posible su situación. Sólo de esta manera se podrá brindar una respuesta acertada y evitar posibles malentendidos o fallos en la comunicación en los que como suele ocurrir, el cliente termina irritándose tratándose de hacer entender. Junto con la buena escucha y el ponerse en los zapatos del cliente, es importante siempre tomar nota a cada una de las cosas que éste esté requiriendo o solicitando y tratar de leer entre líneas en caso tal que tenga dificultades para explicar cuál es su situación y el problema que como tal puede estar experimentando.

c) Falta de protocolos, políticas y procesos. Además de establecerse cosas que deben ser de estricto cumplimiento por parte de los empleados y que no son negociables (la buena presentación personal, conservar las buenas maneras o saber qué actitud deben asumir frente a un cliente molesto, por decir algunas), toda empresa debe guiarse por una directrices que les ayuden a resolver de la forma más apropiada y más expedita posible cualquier problema o inconveniente que se les pueda presentar. Para esto es necesario documentar procesos y procedimientos y estarlos ajustando continuamente para hacerlos más eficientes haciendo que los mismos encargados del área de servicio al cliente puedan proponer mejoras de acuerdo con su propia experiencia. Como puede verse, es importante que los manuales no limiten el accionar de los empleados sino que les dejen cierto margen de maniobra para que según su propio criterio puedan tomar la decisión más conveniente o en su defecto poder someter a consideración junto a los encargados del área esa posibilidad para determinar si es factible o no.

d) No usar la tecnología ni la mayor parte de canales disponibles. Al existir hoy en día una mayor cantidad de canales disponibles para atender las solicitudes, quejas o sugerencias de las personas, así como un mayor número de herramientas que han surgido como resultado

del avance de las TIC, las empresas cuentan con más alternativas para dar soporte a sus clientes reduciendo la carga de los centros de llamadas haciendo que la gente sólo busque el contacto telefónico como último recurso y cuando prácticamente no queda otra alternativa. Bien sea a través de una página donde se resuelvan o documenten todo este tipo de preguntas, o mediante los varios software que le permiten brindar soporte a los clientes y crear algo como un sistema inteligente que funciona como un buscador de respuestas que han sido documentadas dentro de un sitio, tanto los equipos encargados del área de servicio en su trabajo como los mismos clientes en su búsqueda de información pueden apoyarse en estas herramientas.

e) Falta de flexibilidad. Cuando se trata de servicio al cliente, el carecer de lineamientos que orienten el accionar del equipo encargado de brindar soporte en esta área hasta el punto que tengan que improvisar haciendo lo que mejor consideren según sea el caso, puede ser tan nocivo como disponer de políticas y directrices demasiado estrictas que anulen el pensamiento crítico y la capacidad resolutive de los empleados terminando por convertirlos en autómatas. Sabiendo que siempre habrá situaciones imprevisibles que pondrán a prueba la capacidad analítica de los agentes y representantes obligándoles a actuar por fuera del manual, es necesario que las empresas empoderen al personal y al tiempo lo capaciten en los procesos internos para que conozcan a la perfección el funcionamiento de la empresa de modo que puedan ofrecer alternativas frente a todo tipo de problema y puedan llegar incluso a cuestionar cierta clase de procedimientos con el ánimo de proponer mejoras.

f) No sorprender. El servicio no sólo compete a aquellas personas encargadas de dar la cara frente a los clientes; toda la empresa debe estar orientada hacia los clientes y a lograr su satisfacción desde las distintas áreas. Algo en lo que por ejemplo el área de marketing podría tener un rol mucho más activo, sería en crear diferentes formas de sorprender a los clientes ofreciéndoles más de lo que esperan y enfocarse más en la experiencia que como tal brinda la

empresa. A menudo se subestima el poder que tienen los pequeños detalles en la relación con los clientes; sin embargo la realidad es que cosas tan sencillas como la entrega de una caja de galletas con una orden de pedido o el envío de una carta de agradecimiento escrita a mano pueden hacer la diferencia y generar un vínculo muy especial.

g) Formulario de contáctenos y perfiles sociales que no dan respuesta. En muchas ocasiones el típico formulario de la pestaña “contáctenos” con que disponen las empresas en su página web parece más un adorno o algo que hay que poner, que una herramienta que verdaderamente sirva para canalizar solicitudes o quejas de las personas. Si bien en uno de los anteriores puntos hablábamos de la importancia de hacer uso de la tecnología y del mayor número de canales posibles para que el cliente se pueda poner en contacto con nosotros, si no hay nadie que se haga responsable de brindar soporte a través de estos frentes lógicamente será mejor no usarlos y centrar la atención en aquellos que la empresa sí pueda administrar y controlar sin problemas (el tenerlos habilitados sin que nadie se haga cargo de ellos simplemente transmitirá una muy mala impresión).

h) No reconocer los errores que se cometen. Tanto para un empleado como para una empresa reconocer que ha cometido un fallo puede no ser tarea fácil. Con tal de salvar su reputación y evadir su responsabilidad, tanto el área de servicio como las mismas compañías pueden verse enfrascadas en inútiles discusiones y terminar armando enormes bolas de nieve que pueden llegar a parar en los tribunales y a originar grandes problemas de reputación; todo ello por el hecho de tratar de evadir su responsabilidad o no haberle dado el manejo adecuado a situaciones que con la sola devolución del dinero al cliente se habrían podido arreglar (incluso aunque la culpa no hubiese sido enteramente de la empresa). Si se considera que nada ni nadie es perfecto y que aún las empresas que se preocupan por brindar el mejor servicio a sus clientes se equivocan, el cometer fallos no es un problema siempre y cuando las compañías los acepten

y hagan lo posible por resarcirse lo más pronto que puedan (esto podría ser mucho mejor en comparación de lo que podría acarrear una posible demanda en términos de los costos económicos y de reputación que tendría asociados).

i) Prometer cosas que no se pueden cumplir. En su afán por conseguir una venta los vendedores pueden hacer promesas a la ligera o que muy en el fondo saben que no se podrán cumplir, y asimismo lo pueden hacer los encargados del área de servicio como una forma de evadir una posible discusión en la que tengan que argumentar la razón por la cual no se pueda hacer algo. En cualquiera de los dos casos, y aun cuando no decirle al cliente lo que quiere escuchar puede disuadirlo de comprar o hacer que debamos tomarnos el tiempo necesario para explicarle las razones por las cuales x o y cosa no se puede hacer, esta es una decisión mucho más sabia que prometer algo que de antemano sabemos que no le podemos dar. Así el vendedor consiga que el cliente compre o el asesor evite tener que dar explicaciones, al final el ser responsables siempre abre las puertas y ayuda a preservar las buenas relaciones con clientes tanto actuales como potenciales ayudándonos además a mantener intacta la reputación.

j) No hacer seguimiento a las órdenes. Mantener a los clientes implica estar muy pendientes de ellos. Por esa misma razón los vendedores deben estarlos visitando constantemente para conocer más sobre los retos y desafíos que están experimentando y conectarse con ellos a un nivel más personal que redunde en mayores niveles de confianza. En este mismo sentido tanto los vendedores como el mismo departamento de atención al cliente deben hacer seguimiento a las órdenes de pedido de los clientes tratando de ver si es posible cumplir con los plazos pactados, confirmar fechas de entrega y proponer alternativas en caso tal que los despachos no se puedan realizar dentro de los plazos establecidos (por ejemplo realizando entregas parciales). Asimismo es importante una vez realizada la entrega del pedido, llamar al cliente para verificar en qué condiciones recibió la orden, si hay alguna sugerencia o

comentario que tenga y en general conocer hasta cierto punto su satisfacción en relación al producto y el servicio entregado. Independientemente de si se lleva mucho tiempo trabajando con un cliente, siempre es importante mantener este tipo de hábitos dentro de las relaciones comerciales.

k) No escuchar sugerencias. Hoy en día hemos pasado a una era donde a los clientes se les facilita expresar su opinión sobre cualquier empresa a través de diferentes canales online y al mismo tiempo a éstas se les hace mucho más fácil monitorear los comentarios y en general su reputación a través de las diferentes herramientas que internet les ofrece. No obstante, muchas compañías pretenden acallar los malos comentarios invirtiendo grandes cantidades de dinero en publicidad y en general haciendo oídos sordos a las sugerencias y recomendaciones hechas por sus clientes cuando el sólo hecho de escucharlas y procurar cambiarlas les ayudaría a ser mejores y también de paso contribuir a mejorar su reputación.

l) No medir ni monitorear el grado de satisfacción del cliente. Existen muchas maneras de medir la satisfacción de los clientes. Además de las encuestas, también es posible realizar de múltiples maneras y a través de diferentes medios, hoy en día las herramientas online permiten conocer la opinión de cualquier usuario en relación a cualquier producto o servicio a través de las redes sociales o de las mismas valoraciones que pueden hacer tanto dentro de las páginas de las empresas como en Google.

2.2.9 Mejora continua

Para Millard (2021), la mejora continua es una cultura de la empresa que anima a todos los empleados a buscar formas de mejorar las operaciones de la empresa. Esto incluye sugerir ideas para mejorar la eficiencia, evaluar los procesos actuales y encontrar oportunidades para reducir el trabajo improductivo. El concepto empresarial moderno de mejora continua se

remonta a los innovadores procesos de fabricación de Toyota. La empresa utilizó el término *kaizen*, que significa “cambio para mejor”. Toyota quería centrar la atención de sus empleados en un único objetivo: buscar formas de mejorar el negocio.

Estos esfuerzos pueden buscar una mejora “incremental” a lo largo del tiempo o una mejora “revolucionaria” de una sola vez. Adoptar la mejora continua en una empresa significa entonces dos cosas: a) enfoque en el crecimiento (la empresa debe tener un enfoque continuo en mejorar gradualmente sus procesos, servicios o productos; es decir, perfeccionando la forma en que hace las cosas sobre la marcha en lugar de llevar a cabo iniciativas de cambio únicas); y b) creación de una cultura de mejora (la mayoría de las veces, es el empleado en el taller el experto en los procesos de la empresa, no la administración; la mejora continua debe ser responsabilidad de todos en la empresa (Tallyfy, 2019).

Cabe destacar que existe una gran cantidad de metodologías que utilizan las empresas para estructurar el proceso de identificación y actuación sobre oportunidades de mejora. Es posible que esté familiarizado con Six Sigma, Kaizen, Lean, Toyota Production System y otros. Aunque estas metodologías difieren, el corazón de cada una de ellas es el modelo de mejora continua. El modelo de mejora continua refleja la idea de que las organizaciones deben realizar mejoras incrementales en los servicios, productos y procesos. Está guiado por algunos principios básicos, tal como son expuestos por Millard (2021):

Principio 1. Las mejoras se basan en pequeños cambios, no solo en grandes cambios de paradigma o nuevos inventos. Este concepto es importante porque los grandes cambios a menudo asustan y desestabilizan a las organizaciones. Al abordar el cambio en pasos pequeños e incrementales, el modelo de mejora continua reduce el factor miedo y aumenta la velocidad

de mejora. Al seguir este principio, la organización no necesita esperar un cambio estratégico o el lanzamiento de un nuevo producto para comenzar a avanzar.

Principio 2. Las ideas de los empleados son valiosas. El modelo de mejora continua depende en gran medida de los empleados, no solo de la alta dirección, para identificar oportunidades de mejora. Esta mejora de abajo hacia arriba es eficaz porque los empleados están más cerca de los problemas y, por lo tanto, están mejor equipados para resolverlos. Al pensar en estos dos principios, es necesario considerar el valor de involucrar al personal. La mayoría de las quejas involucran un delta entre el estado actual y la idea del empleado de cómo deberían ser las cosas. A veces, la queja incluye una recomendación específica. Los líderes que adoptan el modelo de mejora continua no rehúyen las quejas de los empleados. Todo lo contrario, los abrazan como oportunidades de mejora.

Principio 3. Las mejoras incrementales suelen ser económicas de implementar. Los empleados tienden a concentrarse en pequeños cambios que se pueden lograr sin grandes gastos. De hecho, muchas ideas de los empleados implican eliminar procesos, en lugar de agregarlos, lo cual es una excelente manera de asegurarse de que cada actividad agregue algo de valor al cliente y reduzca el esfuerzo desperdiciado.

Principio 4. Los empleados se responsabilizan y participan en la mejora. Conseguir que las personas cambien la forma en que siempre han hecho las cosas es difícil. Cuando a las personas se les ocurren ideas para mejorar su propio trabajo, intrínsecamente ven el valor de los cambios. Saber que las mejoras provienen de sus pares inspira fe en la necesidad de los cambios. Al involucrar al personal en el modelo de mejora continua, los capacita para que se hagan cargo de su propio trabajo. Son capaces de identificar problemas u oportunidades de mejora, dar

seguimiento a la implementación de sus ideas, atribuirse el mérito del trabajo y ver un impacto medible de sus esfuerzos.

Principio 5. La mejora es reflexiva. La retroalimentación constante es un aspecto importante del modelo de mejora continua. La comunicación abierta durante cada fase de la ejecución de una mejora es fundamental tanto para los resultados finales de la mejora como para el mantenimiento del compromiso de los empleados. Es cierto que esto es difícil de lograr en una cultura de mejora tradicional. Los entrenadores no tienen la visibilidad que necesitan para mantenerse al día con todos los que realizan el trabajo de mejora, los líderes séniores no pueden participar sin un compromiso de tiempo importante, las reuniones son difíciles de programar y la comunicación se entierra en las bandejas de entrada. Las organizaciones con un enfoque más moderno para la mejora utilizan software de mejora continua para mejorar la visibilidad y la colaboración del equipo, dando a los *coaches* acceso a los informes que necesitan para evaluar el desempeño y el *coaching* objetivo.

Principio 6. La mejora es medible y potencialmente repetible. No es suficiente simplemente hacer un cambio y llamarlo mejora. Para lograr una mejora real, se debe medir el impacto del cambio. Esto permite determinar si el cambio se puede aplicar con éxito a otros problemas. Demostrar un retorno de la inversión (ROI) positivo también ayuda a mantener la organización alineada en torno a la mejora. Hacer que la mejora continua sea parte de la cultura de la empresa es un enfoque excelente y rentable para abordar los desafíos más difíciles de una organización. Cuando se apoya en la tecnología de mejora, los resultados se pueden lograr rápidamente y el éxito se puede mantener en el tiempo.

2.2.10 Plan de mejora

Según Aiteco (2018), un plan de mejora es un conjunto de acciones programadas para conseguir un incremento en la calidad y el rendimiento de los resultados de una organización. El plan de mejora no se centra en los problemas esporádicos de una organización. En su lugar, se dirige hacia los problemas crónicos. Son estos los responsables de un insuficiente rendimiento que se manifiesta en un nivel estable de resultados, aunque insatisfactorio. A su vez, los planes de mejora pueden ser proactivos. Es decir, dirigirse a mejorar un área de gestión, un servicio o un proceso. En todo caso, su planificación y desarrollo requiere de acciones determinadas, de forma que aseguren el éxito.

Fases de un plan de mejora. Tanto en el caso de responder a una carencia o dificultad, como de tener un carácter proactivo, el desarrollo de los planes de mejora se estructura en las fases siguientes (Aiteco, 2018):

a) Comprender el problema. Analizando los datos existentes, aplicando métodos estadísticos e identificando los aspectos clave del problema, o el objetivo a conseguir.

b) Establecer objetivos. De forma que sean ambiciosos pero realizables, en consonancia con los objetivos y estrategia de la organización. En cualquier caso, los objetivos han de ser definidos de forma precisa. De manera que no haya duda sobre qué se quiere conseguir.

c) Analizar los factores relevantes. Aquellos que inciden en el problema; y en su caso, las variables a considerar para obtener resultados. Para ello aplicamos un conjunto de métodos y herramientas de eficacia contrastada.

d) Seleccionar las acciones de mejora. Estableciendo la prioridad para aquellas que signifiquen un mejor equilibrio entre esfuerzo e impacto.

e) Aplicar el plan de mejora. Definiendo las acciones necesarias y los responsables de llevarlas a cabo.

f) Evaluar los resultados de las mejoras. Para ello es necesario establecer un conjunto de indicadores que permitan conocer el grado de avance con relación a los objetivos.

g) Asegurar la permanencia de los resultados del plan de mejora. Diseñando y estableciendo los mecanismos que permitan normalizar los cambios y asegurar la mejora de los resultados, producto del plan de mejora, en el futuro.

2.3 Teoría de sustento.

2.3.1 Teoría de la calidad del servicio

En las últimas décadas, la industria de servicios ha ganado importancia. Las empresas buscan continuamente formas nuevas e innovadoras de ofrecer servicio de calidad y diferenciar su oferta de servicios. Esto se utiliza como una ventaja competitiva para atraer y retener clientes y obtener ganancias a través del intercambio de habilidades y co-creación (Khan y Fasih, 2014).

Según Johnson y Karlay (2018), la calidad del servicio es la diferencia entre la percepción y la expectativa de un consumidor de un servicio. En otras palabras, la calidad del servicio es la capacidad de los proveedores de servicios para hacer coincidir el servicio esperado con el servicio percibido para lograr la satisfacción del cliente. De otra forma, la calidad del servicio es la comparación derivada de lo que los clientes sienten que se supone que debe ofrecer una empresa y del desempeño del servicio de la empresa.

Debido a la creciente competencia que enfrentan las empresas de todo el mundo, las empresas optan por ampliar el tamaño de su mercado y aumentar las expectativas de los clientes a través de avance en tecnología y globalización; por eso la necesidad de que las empresas se centren más en el cliente. La calidad de un servicio influye positivamente en la satisfacción del cliente y, como tal, la calidad del servicio es de vital importancia para la satisfacción del cliente (Glassdoor, 2021).

2.3.2 Norma ISO 9001

En pleno siglo XXI, la calidad es uno de los principios más importantes de una empresa y está directamente ligado al éxito y crecimiento de esta. La ISO 9001 es el estándar internacional publicado por ISO (International Organization for Standardization) para establecer de manera efectiva un Sistema de Gestión de la Calidad. Se trata de una norma de gestión de la calidad que especifica unos requisitos generales para que pueda ser aplicada en cualquier tipo de organización, sin importar el sector, tamaño o tipo. Por ello, este estándar de calidad puede ser aplicado tanto por un trabajador autónomo, una empresa o una institución sin ánimo de lucro (Ealde Bussiness, 2018).

Un sistema de gestión de calidad ISO 9001, abreviado con las siglas SGC, está formado por un conjunto de políticas, procesos y procedimientos documentados. Este conjunto define la forma en que la empresa elaborará y entregará el producto o servicio a sus clientes, con el fin de asegurarse su satisfacción. La ISO de gestión de calidad ofrece así un conjunto de directrices que ayuda a aplicar el SGC con resultados óptimos, para organizaciones de diferentes tipos y tamaños. Por lo general, el estándar se implanta cuando una organización necesita:

a) Demostrar su capacidad de ofrecer productos y servicios que satisfagan los requisitos de los clientes y cumplir con la legalidad vigente de su entorno.

b) Aumentar la satisfacción del cliente a través de una serie de procesos para mejorar su funcionamiento y asegurarse de esta forma la conformidad de todos los requisitos, tanto los exigidos por los consumidores como los reglamentarios.

Aparte de esta norma ISO de calidad, existen otras normas establecidas para el aseguramiento de la calidad en las organizaciones. Entre ellas está la ISO 9000, que detalla los

principios de gestión de la calidad. Esta norma engloba a todas las normas relacionadas con la calidad, por lo que contiene muchos de los términos y definiciones utilizados en la ISO 9001. También está la ISO 9004, que proporciona orientación sobre cómo alcanzar el éxito sostenido en un SGC o la ISO 19011, que recoge las pautas para la realización de auditorías de sistemas de gestión (Ealde Bussiness, 2018).

El principal objetivo de la ISO 9001 es lograr que una compañía consiga la satisfacción del cliente mediante el establecimiento de procesos de mejora continuada dentro de la misma. Por ello, la norma internacional se divide en siete principios de referencia. Entre ellos están: el enfoque al cliente, el liderazgo, la participación del personal de la organización, el enfoque basado en los procesos, la mejora continuada, el enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y la correcta gestión de las relaciones. Estos principios se han establecido mediante el conocimiento de expertos internacionales en materia de gestión y aseguramiento de la calidad (Biedma, 2017).

Para implementar un SGC y obtener una certificación ISO 9001:2015, es necesario seguir diferentes etapas. En primer lugar, se debe diagnosticar la situación actual de la organización y conocer cuál es el grado de cumplimiento con la norma en sí. Seguidamente, vienen las etapas de diseño del sistema de gestión de la calidad e implementación del mismo. Finalmente, será necesaria una auditoría interna con el objetivo de determinar si se cumplen con todos los requisitos establecidos por la norma.

Una vez finalizado todo este proceso, el SGC tendrá que ser avalado de forma oficial por ISO, desde donde se emitirá el certificado ISO 9001:2015. Para poder obtener este certificado, es necesario contactar con el organismo de certificación oficial más próximo, para que los consultores externos hagan la evaluación correspondiente del cumplimiento de los

requisitos. Como es lógico, esta evaluación se llevará a cabo mediante una auditoría externa. Es importante tener en cuenta que, una vez se consigue el certificado oficial de ISO, la implantación del SGC no ha finalizado. Y es que, es necesario realizar un seguimiento y control para mantenerse al día en los estándares de calidad.

2.3.3 Modelos de calidad de servicio

Según Kawshalya (2016), existe un amplio consenso entre investigadores y profesionales por igual, que la calidad del servicio se puede definir como los desajustes que existen antes de las expectativas de los consumidores sobre el servicio y las percepciones que tienen después de experimentar el servicio. Tanto los profesionales como los académicos han descubierto que proporcionar un alto nivel de calidad del servicio puede asegurar el potencial para ganar una mayor participación en el mercado y una mayor rentabilidad. Los enfoques para medir la calidad del servicio también han evolucionado gradualmente en torno a la desconfirmación del paradigma. El paradigma de la desconfirmación se basa en la diferencia entre el receptor del servicio y las expectativas previas al encuentro de servicio, y su percepción de cómo se realizó la entrega completa.

El paradigma de la desconfirmación se ha conceptualizado y utilizado como comparación cognitiva entre el estándar previo a la compra del consumidor, es decir, las expectativas y lo que realmente reciben, es decir, el nivel de servicio percibido. El paradigma de la desconfirmación ha estado en la literatura académica durante varios años, por ejemplo, la investigación de satisfacción temprana y la investigación reciente en calidad de servicio. Además, el paradigma de la desconfirmación se ha convertido, a lo largo de los años, en la “teoría de la desconfirmación” (Kawshalya, 2016).

Para Johnson y Karlay (2018), la teoría de la desconfirmación ha tenido una larga historia en áreas como la satisfacción laboral, psicología cognitiva y congruencia de autoimagen. Por lo tanto, se ha demostrado que la teoría de la desconfirmación es una herramienta eficaz para medir los estándares establecidos de la entrega real. Sin embargo, otros autores desarrollaron módulos de rendimiento únicamente y argumentaron que las evaluaciones de esos clientes de los servicios pueden depender únicamente del rendimiento; sugiriendo así que las medidas basadas en el desempeño explican más varianza en una medida general de la calidad del servicio.

Examinando las herramientas de calidad de servicio disponibles se ha encontrado los siguientes modelos de servicio desarrollados a principios de la década de 1990: el modelo técnico y de calidad funcional, el modelo GAP; el modelo de servicio de atributos de calidad; el modelo sintetizado de calidad de servicio; el modelo de rendimiento único; el modelo de valor ideal de calidad de servicio; el modelo de calidad normalizado; el modelo de alienación de TI; el modelo de atributo y afecto general; el modelo de calidad y satisfacción del servicio percibido; el modelo de atributo PCP y el modelo de valor percibido (Johnson y Karlay, 2018).

De la variedad de modelos analizados, se concluye que el modelo SERVQUAL es el modelo más utilizado y criticado de todos los anteriores y su validez y confiabilidad ha sido probada y probado en una amplia gama de sectores, concluyendo así que el instrumento SERVQUAL es uno de las herramientas más fiables y válidas para medir la calidad del servicio. Además, se han realizado investigaciones comparando SERVQUAL con un sistema similar, pero con diferente marco, orientado al desempeño y se ha encontrado que son efectivos en midiendo la calidad del servicio y concluyó que SERVQUAL, que mide tanto lo esperado como el nivel percibido, por lo tanto, utiliza la teoría de la desconfirmación, en comparación con

SERVPERF, que principalmente mide las expectativas, es decir, solo el rendimiento, consume más tiempo y está sesgado.

Según Khan y Fasih (2014), los desarrollos en la medición de los modelos de la calidad del servicio fueron liderados por dos escuelas de pensamiento, la Escuela Nórdica, que generalmente está vinculada con Europa y Escandinavia, y la American School. La Escuela Nórdica asume un modelo más simple de evaluación de la calidad de servicio dividiéndose en dos áreas, calidad técnica y funcional, mientras que la estadounidense se centró en una gama más diversa de dimensiones.

Ahora bien, todos estos modelos han utilizado versiones adaptadas de las dimensiones de SERVQUAL, así como elementos del modelo de huecos, para medir y analizar el desempeño de la calidad del servicio. Los modelos de brechas han demostrado ser más válidos y confiables en la medición de la calidad del servicio mediante una variedad de estudios a lo largo del tiempo. Por lo tanto, el modelo de brecha lidera el camino en términos de medición de la calidad del servicio en comparación con otros modelos. El desarrollo del modelo SERVQUAL ha sido instrumental en el desarrollo de modelos basados en brechas. Sin embargo, antes de mirar el modelo SERVQUAL en detalle, a continuación, se analizan algunos de los conceptos clave que no siguieron el enfoque basado en la brecha. Se identifican tres modelos clave, alternativos al modelo de brecha (Kawshalya, 2016).

2.3.4 Modelo de calidad técnica y funcional

Según Kawshalya (2016), el modelo de calidad técnica y funcional es uno de los primeros conceptos de calidad del servicio que adoptó la teoría de la desconfirmación fue desarrollado por Grönroos (1984). El modelo de calidad técnica y funcional de Grönroos se desarrolló en el principio subyacente donde, las empresas deben comprender las percepciones

de los clientes sobre la calidad del servicio, para seguir siendo competitivo y crecer. Con este principio en mente, el modelo de Grönroos de técnicas y calidad funcional luego ligada a la imagen de la empresa.

El modelo de Grönroos (1984) también se denomina modelo de calidad de servicio nórdico de dos factores y ofrece un argumento alternativo para las teorías basadas en la brecha. Por ejemplo, los modelos de calidad de servicio nórdicos son basados en el principio de que la satisfacción del cliente es igual al conocimiento del cliente menos su prospección. En apoyo de la teoría nórdica, Grönroos consideró que los servicios no son coincidentes y crear una diferencia entre si los servicios son recibidos por las personas o no organizaciones. En su apoyo, afirmó que los servicios son circunstancias complicadas y sugieren que el servicio debe ser concreto, para eliminar tanto riesgo como sea posible de la mente del cliente real al elegir un proveedor de servicios (Khan y Fasih, 2014).

Por tanto, según Khan y Fasih (2014), a partir del modelo nórdico, la calidad total de un servicio es una combinación de tres componentes distintos: imagen corporativa, calidad técnica y calidad funcional. Según Grönroos (1984), la calidad técnica se refiere a lo que los consumidores realmente reciben como resultado de su interacción con la empresa y, por otro lado, la calidad funcional se refiere a cómo los clientes reciben los respectivos resultados técnicos.

Además, enfatiza Kawshalya (2016), las cualidades técnica y funcional son importantes para los clientes, la entrega de estos conducirá a la imagen de la empresa como proveedores de mejor calidad de servicio, lo que en última instancia conducirá a una ventaja competitiva. Lo más importante es que los modelos nórdicos de dos factores de Grönroos no especifican las

dimensiones de la calidad del servicio, sino que simplemente los definió como los aspectos más importantes de la prestación de servicios.

Las debilidades de este modelo incluyen que a) las dimensiones de la calidad técnica y funcional no describen necesariamente todos los elementos de un servicio de manera adecuada; b) el modelo asume que ninguno de las dos dimensiones deben gozar de preferencia sobre la otra, por lo que es imposible priorizarlos objetivos organizacionales y desarrollar planes de acción específicos para gestionar y mejorar el servicio y calidad; y c) porque el modelo se basa principalmente en servicios en los que la interacción humana toma lugar, no podrá albergar adecuadamente los servicios en los que física y tecnológica (Kawshalya, 2016).

2.3.5 Modelo de calidad de servicio de atributo

Según Johnson y Karlay (2018), el modelo de calidad de servicio por atributos se divide en tres áreas como: juicio profesional, instalaciones y procesos físicos, y aspectos de comportamiento. Posteriormente, estas áreas se dividen en medidas específicas, y priorizado sobre la base de varios sectores. Por ejemplo, Haywood-Farmer (1988) categorizó varios sectores sobre la base de su nivel de interacción con el cliente y personalización de los servicios. Además, el atributo del modelo de calidad de servicio asume que una organización de servicios tiene alta calidad si cumple las preferencias y expectativas del cliente de forma coherente, a lo largo de sus interacciones de servicio.

Haywood-Farmer sugirió además que las empresas, dependiendo de su sector de operación, deben adoptar tres dimensiones clave de servicio para satisfacer las expectativas de sus clientes. Por ejemplo, los servicios con intensidad de mano de obra son baja, y las organizaciones deben centrarse en las instalaciones físicas para compensar con baja interacciones laborales. Por lo tanto, el modelo destaca que demasiado énfasis en cualquiera de

las tres dimensiones de servicio anteriores, mientras se dejan otras excluidas, puede tener un impacto negativo en las percepciones de los clientes. Por ejemplo, si una organización de servicios hace mucho hincapié en el procedimiento, es probable que los clientes perciban que la organización es rígida e inflexible (Johnson y Karlay, 2018).

2.3.6 Sello de calidad SICCS

El Sistema Integrado Centroamericano de Calidad y Sostenibilidad (SICCS) es un proyecto de mejora de la calidad de los destinos turísticos de Centroamérica. El Consejo Centroamericano de Turismo es la máxima autoridad del SICCS; y la presidencia corresponde al ministro que ostente la Presidencia Pro Témpore del Consejo Centroamericano de Turismo y un Comité Ejecutivo para su funcionamiento operativo con el apoyo de las cámaras de turismo de cada país que trabaja con empresas/servicios turísticos de hasta 6 sectores diferentes, con el objetivo último de mejorar la experiencia y satisfacción del turista (Secretaría de Integración Turística Centroamericana, SITC, 2021)

El SICCS se constituye en el primer sello de calidad turística de orden regional, concebido y creado a la medida de las micros, pequeñas y medianas empresas turísticas de Centroamérica; y su objetivo es lograr que Centroamérica tenga una oferta turística sostenible, competitiva y de alta calidad, mediante la implementación de buenas prácticas y sistemas de calidad y sostenibilidad turística. Su metodología proporciona un sistema integral y permanente de gestión de la calidad en un destino turístico con una nueva concepción de los resultados esperados, un enfoque hacia la mejora continua y una actitud de recuperación y puesta en valor de los recursos y del espacio (SITC, 2021).

El SICCS persigue un nivel de calidad homogéneo en los servicios ofrecidos al turista dentro de la región de Centroamericana, de manera que no se aprecien deficiencias de calidad sustanciales entre los diferentes productos (agentes) que componen la oferta en el destino y, con ello, condicionamientos negativos de la percepción y satisfacción de los turistas. Al respecto, existen cinco normas de calidad por cada una de las tipologías que SICCS certifica: a) alojamiento; b) restaurantes; c) tour operadores; d) transporte y *rent a car*; y e) actividades temáticas.

Ofrece a las empresas y servicios turísticos adheridos un plan de formación, visitas de asistencia técnica para alcanzar el Sello SICCS por parte de asesores homologados, talleres colectivos, grupos de trabajo que desarrollan propuestas de mejora para el destino y evaluaciones que contrastan la adecuación de la empresa/servicio a los estándares de calidad. Todo ello culmina en la obtención del distintivo Compromiso de Calidad Turística (SITC, 2021).

La calidad del sello SICCS se verifica en tres ámbitos: 1) operativo; 2) relación con el entorno; y 3) responsabilidad social. El ámbito operativo incluye: a) organización y gestión de la calidad; b) gestión de recursos; c) gestión de la seguridad; d) comercialización; e) gestión de las operaciones; y f) control y mejora continua. La relación el ambiente implica la gestión medioambiental de infraestructuras, operaciones y actividades; y la responsabilidad social con a) la interacción con el entorno social local; b) los efectos inducidos en la sociedad; y c) el alineamiento con las políticas regionales de rechazo a la explotación infantil y la prostitución. Los requerimientos están relacionados con 1) Gestión del sistema; 2) Servicios prestados; 3) Gestión ambiental y 4) Responsabilidad social corporativa (SITC, 2021).

Dentro de los servicios prestados, se presentan diversos componentes, entre ellos el de operaciones, gestión de compras, aspectos físicos de los vehículos y aspectos físicos de las sedes. En cuanto operaciones, se hace referencia a la disposición de normas de cortesía y atención al cliente documentadas que establece el modo de realizar la bienvenida; a la comunicación de los colaboradores con los clientes en el idioma propio del país y en otro idioma como mínimo; a la disposición tanto de normas de cortesía y atención al cliente documentadas que establece el modo de contestar las llamadas telefónicas, como de un contestador automático; a la existencia de un n servicio de atención al cliente durante 24 horas diarias para atender posibles incidencias surgidas a lo largo del viaje; a la disposición tanto de normas de cortesía y atención al cliente documentadas que refleja el modo de actuación establecido, como de un formato estándar de reserva, que garantiza la confidencialidad de los datos que utilizan todos los colaboradores, y de fichas o expedientes de los clientes o ruta/itinerario contratado y se garantiza la confidencialidad de los datos; entre otras normas de igual importancia. (SITC, 2021).

Las operaciones incluyen normas relacionadas con la definición del modo de actuación para los casos de no disponibilidad de servicios que incluye y define las posibles alternativas; disposición de un formato estándar para la presentación de presupuestos que cumple los mínimos requeridos; definición tanto de la información a proporcionar en materia de seguros y el modo determinado para proporcionarla; como de la información mínima a proporcionar y el modo determinado para proporcionarla y se asegura que el cliente comprende y acepta las condiciones; la documentación tanto del sistema de confirmación de reservas y es conocido por los colaboradores que las realizan; como de contratación, que incluyen las coberturas legales obligatorias y los opcionales decididos por el cliente, tras ser informado de los seguros adicionales que se pueden incluir; reflejo en los soportes informativos y de contratación de las ofertas y promociones de las características y los compromisos adquiridos y los niveles de

calidad; formalización de los servicios prestados en documentos comerciales; y la definición de un proceso de facturación conocida y aplicada por los colaboradores (SITC, 2021).

2.3.6 Modelo de valor ideal de calidad de servicio

Según Khan y Fasih (2014), la calidad del servicio en términos de resultado es el valor para el cliente respecto a un estándar ideal. Además, el modelo categoriza el valor y la experiencia de servicio en base a un ideal mínimo tolerable y deseable. Este modelo de valor sugiere además que el uso de un estándar “ideal” percibido contra el cual se compara la experiencia y luego se determina la refutación de los valores del cliente. El modelo se basa en el supuesto de que los factores como los ideales y las experiencias definen el valor recibido por el cliente, lo que influye directamente en la satisfacción general del servicio recibido.

La brecha entre el ideal y la experiencia determina el nivel de satisfacción. Sin embargo, el modelo anterior se considera demasiado simplista y difícil de adaptar en diversas organizaciones, ya que los conceptos del modelo son demasiado amplios para ser aplicados a instancias específicas. Además, el modelo también se concentra en el proceso como determinante global de la satisfacción, que en sí misma es una limitación (Kawshalya, 2016).

2.4 Marco legal

Ley de Transporte Terrestre de Honduras. Decreto 155-2015. La Gaceta Diario Oficial de la República de Honduras, Tegucigalpa, 30 de marzo de 2016.

Ley de Tránsito. Decreto 205-2005. La Gaceta Diario Oficial de la República de Honduras, Tegucigalpa, 3 de enero de 2006

Reglamento de la Ley de Transporte Terrestre de Honduras. Acuerdo Ejecutivo 00263-A. La Gaceta Diario Oficial de la República de Honduras, Tegucigalpa, 20 de junio de 2016.

Las leyes y reglamentos expuestos tienen relación directa con los derechos y deberes de explotación del servicio del transporte en todo Honduras, y rigen las operaciones relacionadas con el transporte de personas y mercancías.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Congruencia Metodológica

3.1.1 Matriz Metodológica

Tabla 1. Matriz metodológica

Título	Plan de acción para mejorar la satisfacción del cliente en Transportes Cristina, Tegucigalpa, 2021.				
Problema	Preguntas de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Variables	
				Variables Dependiente	Variables Independiente
¿Cómo desarrollar un plan de acción que logre corregir el proceso operacional relacionado el departamento de servicio al cliente en Transportes Cristina?	1. ¿Cuáles son los puntos críticos del proceso operacional que afectan la calidad del servicio al cliente en la Empresa de Transportes Cristina?	Proponer un plan de acción mediante la observación del proceso y evaluación de la satisfacción del cliente con el propósito de corregir los puntos críticos del proceso operacional relacionado con el servicio al cliente en Transportes Cristina.	1. Identificar los puntos críticos del proceso operacional que afectan la calidad del servicio al cliente en la Empresa de Transportes Cristina.	Plan de mejora	Proceso operacional
	2. ¿Cuál es la satisfacción del cliente respecto a la calidad del servicio?		2. Analizar la satisfacción del cliente respecto a la calidad del servicio.		Satisfacción de los clientes
	3. ¿Cómo se puede mejorar la calidad de la atención del personal de servicio al cliente en Transportes Cristina?		3. Diseñar un manual de procedimientos administrativos para el departamento de servicio al cliente en Transporte Cristina.		Manual de procedimientos administrativos

Fuente: elaboración propia del autor.

3.1.2 Esquema de variables de estudio



Figura 2. Esquema de variables de estudio

Fuente: elaboración propia del autor.

3.1.3 Operacionalización de las variables

Tabla 2. Operacionalización de variables.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítem
Proceso operacional	Conjunto de actividades enfocadas en áreas específicas de la organización cuyo principal objetivo es identificar los pasos esenciales de un proceso (Lohrey, 2017).	Registro de los componentes del proceso operacional mediante ficha de observación	Objeto	Misión	Ficha de observación del proceso
			Responsable	Área responsable	
			Alcance	Inicio y final del proceso	
			Elementos de entrada	Documentos de recepción	
			Elementos de salida	Documentos de entrega	
			Partes interesadas	Departamentos o áreas internas involucradas en el proceso	
			Controles del proceso	-Revisión de documentos -Encuestas	
			Registros asociados al proceso	Diversos registros	
			Indicadores del proceso	-Encuesta de satisfacción -Cumplimiento de presupuesto. -Porcentaje de cumplimiento de los proveedores	
			Descripción de actividades	Enumeración de las actividades conforme a grupo y subgrupos	
Riesgo de que falle el proceso	Revisión del proceso y autoevaluación conforme al contexto social, económico y político de Honduras				

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítem
Satisfacción de los clientes	Medida que determina qué tan satisfechos están los clientes con los productos, servicios y capacidades de una empresa (Staffaroni, 2019)	Aplicación de encuesta de satisfacción a los usuarios del servicio de transporte.	Frecuencia	Frecuencia de uso	¿Cada cuánto utiliza usted el servicio de Empresa de Transporte Cristina?
			Conocimiento	Forma de conocimiento	¿Cómo conoció la Empresa de Transporte Cristina?
			Grado de satisfacción	Escala de valor	¿Cuál es el grado de satisfacción general de la Empresa de Transporte Cristina?
			Comparación	Escala de valor	En relación con otras empresas que cubren las mismas rutas, ¿cómo es la Empresa de Transporte Cristina?
			Valoración	Escala de valor	¿Qué valor le da a los siguientes atributos?
			Importancia	Escala de valor	¿Qué importancia le da estos mismos atributos?
			Recomendación	Recomendación a otras personas	¿Ha recomendado el servicio de Transporte Cristina a otras personas? ¿Recomendaría el servicio de Transporte Cristina a otras personas? ¿Utilizará de nuevo el servicio de la Empresa de Transporte Cristina?
			Opinión	Opinión personal	¿Hay algún comentario que le gustaría hacer sobre el servicio de Transporte Cristina?

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítem
Acciones de mejora	Acciones correctivas, preventivas o proyectos de mejora para eliminar las causas de No conformidad reales, potenciales o para fortalecer las áreas de oportunidad (Aiteco , 2018)	Manual de procedimientos administrativos	Nombre de la propuesta	Nombre del plan de mejora	Diseño de la propuesta de aplicabilidad
			Justificación de la propuesta	Razones de su diseño y necesidad de implementación	
			Alcance de la propuesta	-Finalidad -Objetivos	
			Descripción de la propuesta	-Desarrollo general del plan -Elementos -Medidas de control	
			Cronograma	-Actividades -Meses	
			Presupuesto	-Actividades -Cantidad -Monto	

3.2 Alcance, Enfoque y Métodos

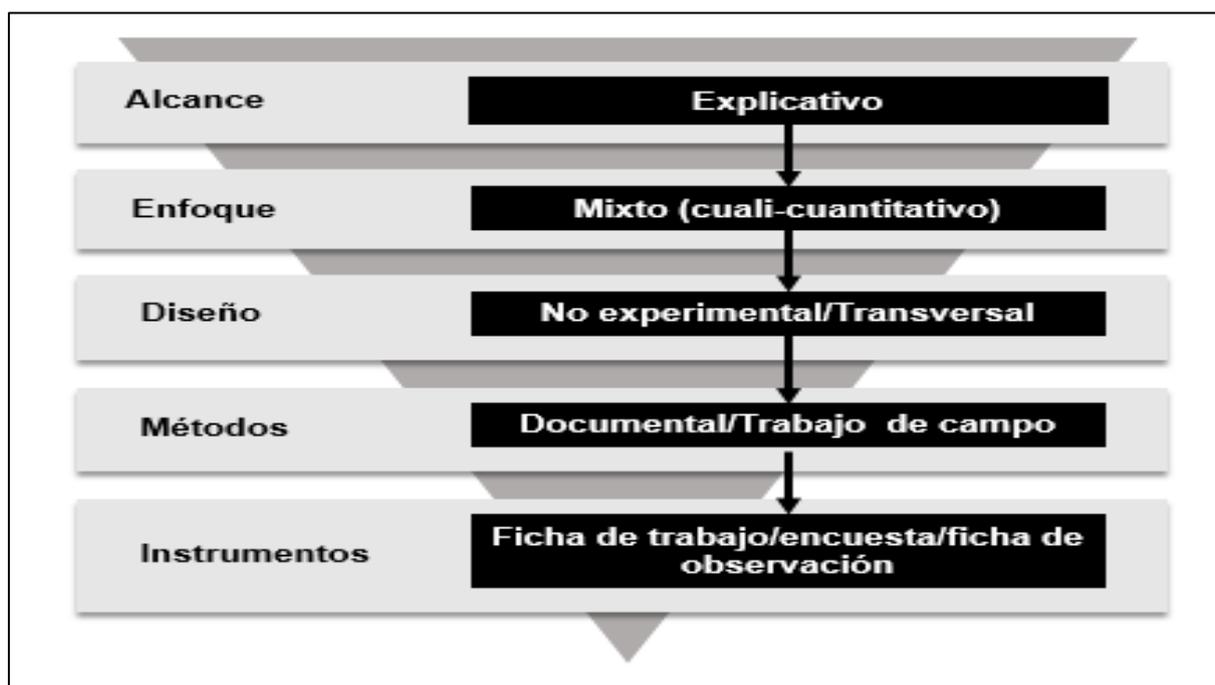


Figura 3. Alcance, enfoque y métodos

3.3 Diseño de la Investigación

El diseño de la presente investigación es no experimental- transversal, se recolectan datos en un solo momento, tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar incidencias e interrelación en un momento dado (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

3.3.1 Población

La investigación se realizó en la oficina principal de la Empresa de Transportes Cristina en Comayagüela. Para los fines de la investigación se utilizaron los datos proporcionados por Transporte Cristina, esto es, el promedio de pasajeros que salieron de San Pedro, La Ceiba y Tegucigalpa durante el tercer trimestre de 2021. Este dato es: 9500 (Gerencia de Transportes Cristina, 2021).

3.3.2 Muestra

Para el cálculo de la muestra se consideraron los siguientes elementos:

Donde:

n = tamaño de la muestra

N =población

Z = nivel de confianza (95%, lo que es igual a 1.96)

e = error de estimación máximo permitido: 0.05%

p =constante: 0.5

q =constante: 0.5

Por lo tanto:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2(N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)^2(9500)}{(0.05)^2(9500 - 1) + (1.96)^2(0.5)^2}$$

$$n = \frac{9123.8}{23.7475 + 0.9604}$$

$$n = 369.26650 \approx 369$$

Por tanto, el número de personas que se necesita encuestar es 369.

3.3.3 Técnicas de muestreo

En esta investigación se consideró la técnica de muestreo probabilístico, denominado aleatorio simple, el cual garantiza que todos los individuos que conforman la población objeto tienen la misma oportunidad de ser incluidos en la muestra a estudiar.

3.4 Técnicas, Instrumentos y Procedimientos Aplicados

En este proyecto de investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

3.4.1 Técnicas

3.4.1.1 Observación

Consiste en observar procesos operacionales con el fin de obtener determinada información necesaria para la investigación y proponer mejora. En este estudio se utilizó mediante la ficha de proceso, que consiste en describir cada uno de los componentes del mismo y derivar del mismo los puntos críticos, que son objeto de intervención mediante el plan de acción.

3.4.1.2 Encuesta

Procedimiento con el cual la investigadora recopila datos mediante el cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información para entregarlo en forma de gráfica o tabla.

3.4.1.3 Revisión documental

Técnica en donde se recolecta información escrita sobre un determinado tema, teniendo como fin proporcionar variables que se relacionan indirectamente o directamente con el tema de investigación.

3.4.2 Instrumentos

3.4.2.1 Ficha de proceso

La ficha de proceso es un instrumento de observación para verificar procesos y actividades repetitivas o controlar el cumplimiento de tareas, o como en este caso, recolectar datos ordenadamente y de manera sistemática. Se diseñó conforme a la sugerencia metodológica de Tallyfy (2019), quien indica la necesidad de identificar adecuadamente los límites, funciones y responsables del proceso operacional en estudio. En la presente investigación, sirvió de medio para cumplir con el objetivo número uno.

3.4.2.2 Cuestionario

El cuestionario es el instrumento que recoge las preguntas y opciones de repuestas que los usuarios encuestados contestaron durante la realización de la encuesta. El cuestionario se basa en los ítems descritos para captar tanto el perfil del usuario como la satisfacción del cliente, utilizando para ello reactivos con opciones de respuesta cerrada.

3.4.3 Procedimientos

Para cumplir con el objetivo uno se utilizó la ficha del proceso, con la cual se pudo observar el proceso y revisar los documentos relacionados con el mismo. Los resultados fueron vaciados en la misma ficha de proceso, de cuyo análisis se derivaron los puntos críticos del proceso operacional relacionado con el servicio al cliente.

Para cumplir con el objetivo dos se recurrió a la encuesta, diseñando primero un cuestionario, luego aplicándolo en forma física a los usuarios del Transporte Cristina en sus principales terminales.,

3.5 Fuentes de Información

3.5.1. Fuentes Primarias

En este estudio se considera fuente primaria la encuesta aplicada a los usuarios de Transporte Cristina, así como la observación directa del proceso operacional mediante la ficha de proceso, al aportar información de primera mano sobre la satisfacción del servicio.

3.5.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias de esta investigación fueron los documentos aportados por Transporte Cristina, así como las tesis, artículos y páginas webs utilizadas. Con las fuentes secundarias fue posible la definición del problema, y la construcción del marco teórico y metodológico.

CAPITULO IV. RESULTADOS Y HALLAZGOS

4.1 Informe del proceso de recolección de datos

Para la recolección de datos mediante observación se aplicó la ficha de proceso, que sirvió para describir cada uno de los componentes del mismo y derivar de él los puntos críticos, que son objeto de intervención mediante el plan de acción. En cambio, para la recolección de datos mediante encuesta se realizó a través de cuestionarios aplicados en las sedes de la empresa en formato impreso, el cual fue entregado uno a uno de los participantes que de forma voluntaria decidieron colaborar; el propósito del mismo fue analizar la satisfacción del cliente respecto a la calidad del servicio.

4.2 Resultados y análisis de las técnicas aplicadas.

4.2.1 Observación

Tabla 3. Ficha de proceso.

Empresa de Transporte Cristina		Ficha de proceso	
		Código	
Transporte interurbano de pasajeros		Fecha de revisión	
ASPECTOS DEL PROCESO			
Objeto	Encuesta		
Responsables	Gabriela Maria Flores Valladares		
Alcance	Inicio:	23 de noviembre de 2021	
	Final:	28 de noviembre de 2021	
Elementos de entrada	Quejas de los clientes		
Elementos de salida	Quejas resultas de los clientes		
Partes interesadas	Clientes / área administrativa / área de atención al cliente		
Controles del proceso	Proceso de atención al cliente en área de boletería y encomiendas		
Registros asociados al proceso	Listado de pasajeros		
Indicadores del proceso	Servicio, producción, calidad, atención, logística, cliente		
Descripción del proceso	Se <u>selecciono</u> la agencia más visitada de la empresa por los clientes para hacer la aplicación de las encuestas, se aplicaron 62 encuestas diarias a los clientes que viajaron a diferentes partes del país.		
Riesgos de que falle el proceso	Mal gobierno y "tono de la organización, conducta imprudente de toma de riesgos, incapacidad para implementar una gestión de riesgo efectiva, inexistencia, ineficacia o ineficiencia de la evaluación del riesgo.		

Fuente: elaboración propia del autor.

Al analizar este proceso, se pudieron observar los siguientes puntos críticos en el control de calidad:

1. En cuanto a la entrega de encomiendas, no se tiene definido un procedimiento relacionado con la firma del libro de recibido al momento de la entrega, así como en cuando al llenado de la ficha de información personal.

2. No se brinda la información necesaria al cliente en cuanto a horarios, precios, números telefónicos etc.

3. No existe capacitación regular sobre calidad de servicio.

4. El sistema de informática para la venta de boletos no está actualizado.

5. No existe una buena comunicación interna entre áreas.

6. No se revisa la ficha de entrega al motorista sobre las encomiendas que se envían a diferentes partes del país.

4.2.2 Encuesta.

4.2.2.1 Género.

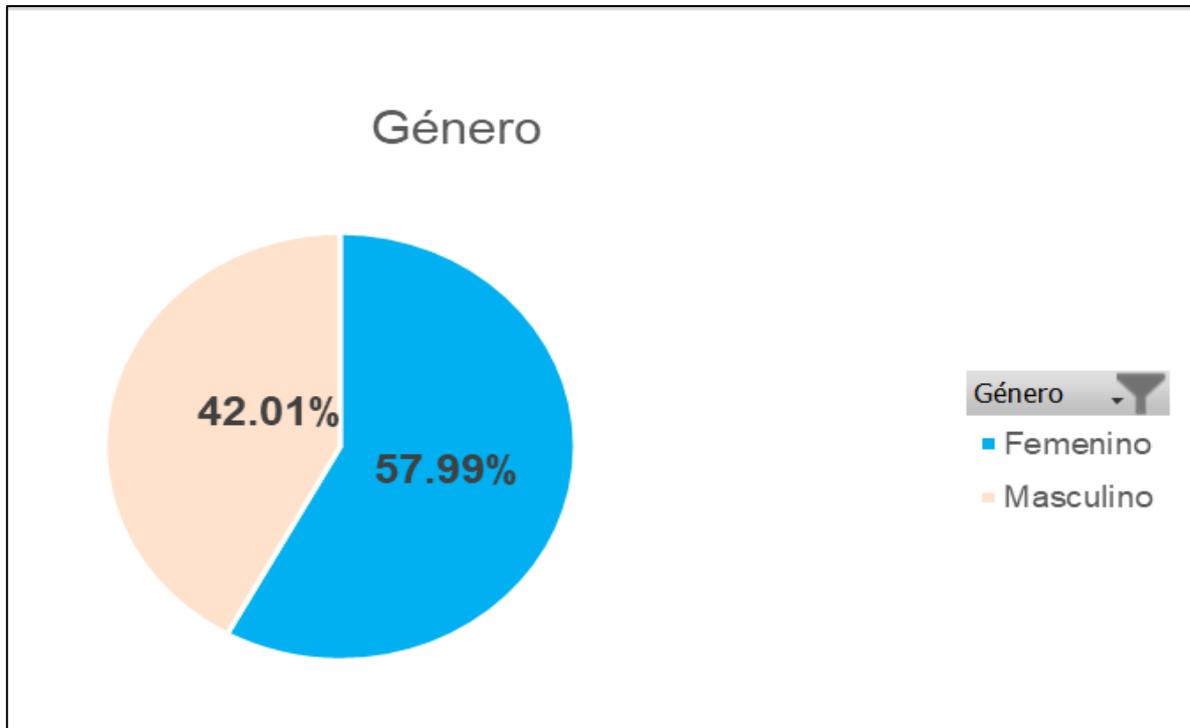


Gráfico 1. Género de los usuarios.

Fuente: elaboración propia del autor.

Según el gráfico 1, el género femenino predomina en la encuesta, con un 57.99%, respecto al género masculino, que tiene un 42.01%.

4.2.2.2 Edad.

Tabla 4. Edad de los usuarios.

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18-24	58	15.72%
25-34	93	25.20%
35-44	88	23.85%
45-54	83	22.49%
55-64	42	11.38%
65+	5	1.36%
Total, general	369	100.00%

Fuente: elaboración propia del autor.

De acuerdo a la tabla 3, las edades predominantes están entre 25-34, con 25.20%. En segundo lugar, se ubica el rango 35-44 años, con un 23.85%. En tercer lugar, está el rango 45-54, con un 22.49%. Las edades inferiores y superiores a estos tres rangos, en conjunto, suman 28.46%. Lo anterior significa que los usuarios son adultos jóvenes.

4.2.2.3 Nivel educativo.

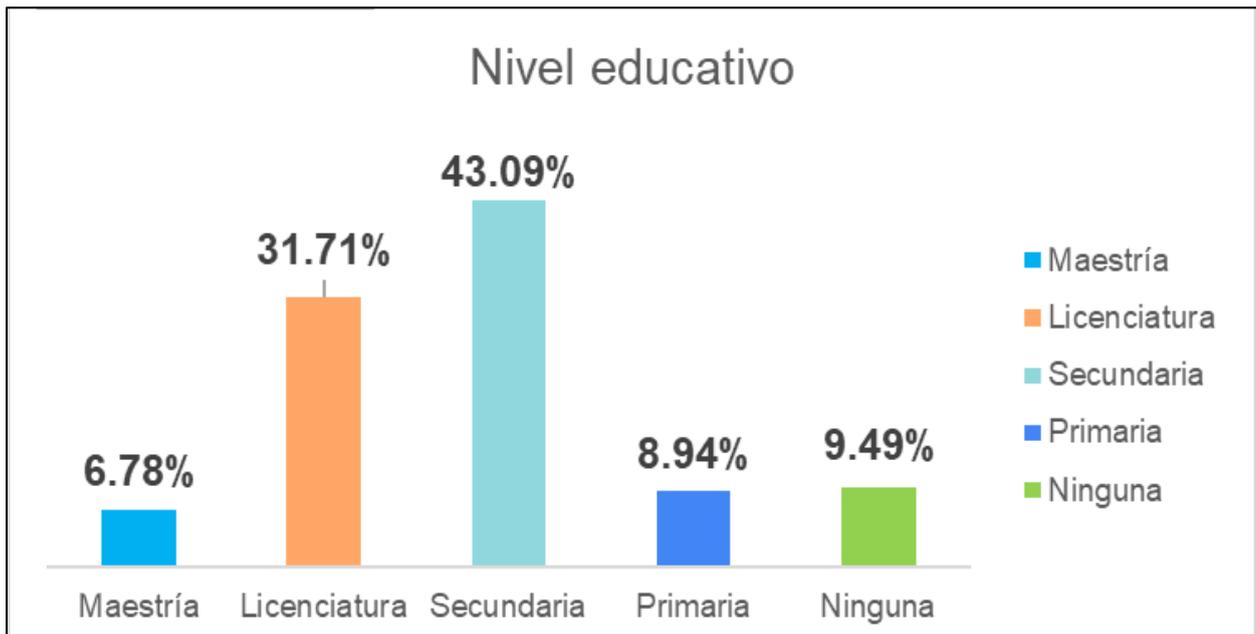


Gráfico 2. Nivel educativo de los usuarios.

Fuente: elaboración propia del autor.

Según el gráfico 2, el nivel educativo predominante es secundaria, con un 43.09%, seguido de licenciatura, con un 31.71%. Finalmente, con menores porcentajes, las opciones de “ninguna”, con un 9.49%, por encima del nivel de primaria y de maestría. Dado que el servicio de Transporte Cristina está diseñado para personas que desean la comodidad, se concluye que el usuario medio es un profesional con ingresos suficientes para pagar un servicio expreso, tal como se refleja en la distribución por nivel educativo.

4.2.2.4 Estado civil.

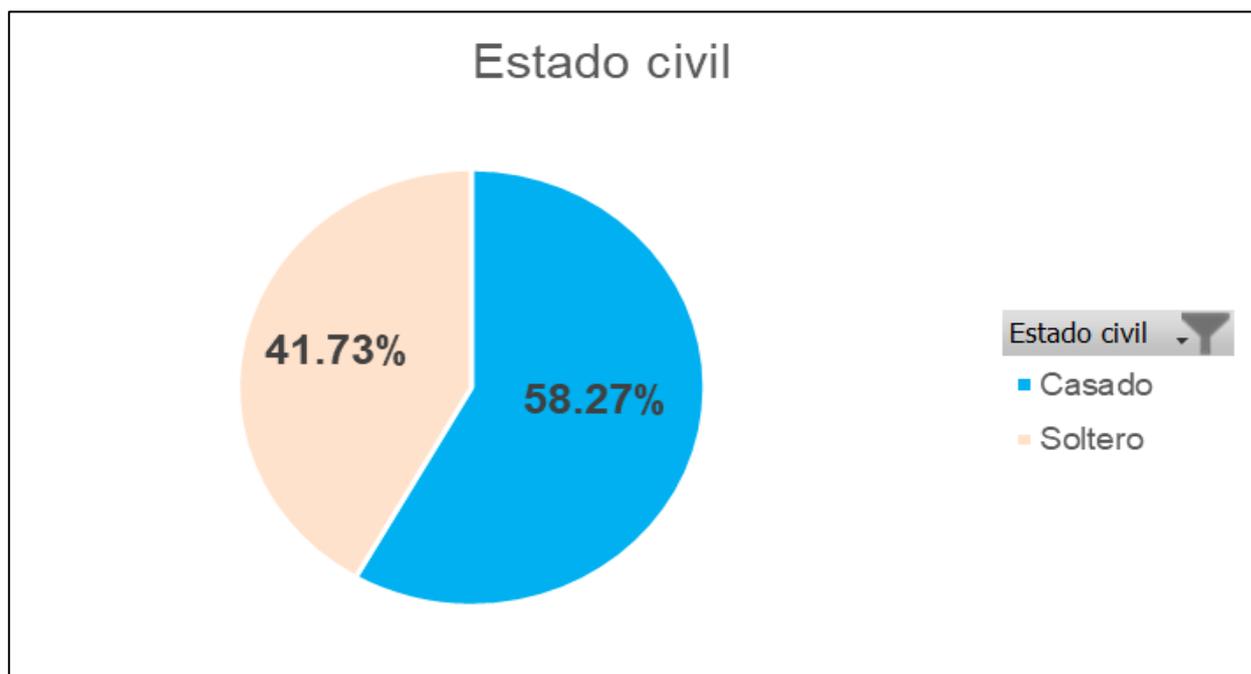


Gráfico 3. Estado civil de los usuarios.

Fuente: elaboración propia del autor.

Según el gráfico 3, el estado civil predominante es el casado, con un 58.27%. En cambio, el estado de soltero corresponde al 41.73%. Entre los casados, el 84.65% son adultos; en cambio, entre los solteros, 79.87% son jóvenes. Por otro lado, entre los casados, el 79.07% son profesionales; lo mismo que entre los solteros, con 84.06%.

4.2.2.5 Ocupación.

Tabla 5. Ocupación de los usuarios.

Ocupación	Frecuencia	Porcentaje
Empleado privado	114	30.89%
Estudiante	72	19.51%
Empleado público	62	16.80%
Trabajador independiente	51	13.82%
Empresario	27	7.32%
Ama de casa	24	6.50%
Desempleado	11	2.98%
Total, general	369	100.00%

Fuente: elaboración propia del autor.

Según la tabla 4, la ocupación predominante es empleado privado, con un 30.89%, seguido de estudiante, con un 19.51%. El empleado público representa el 16.80%. Es importante destacar que el trabajador independiente suma un 13.82%. Estos datos indican que la movilidad interurbana directa es causada por motivos de trabajo, estudio y negocios; de allí que las amas de casa y los desempleados representen, en conjunto, apenas el 9.49%.

4.2.2.6 Lugar de residencia.

Tabla 6. Lugar de residencia de los usuarios.

Lugar de residencia	Frecuencia	Porcentaje
Tegucigalpa	120	32.52%
San Pedro Sula	86	23.31%
La Ceiba	82	22.22%
El Progreso	33	8.94%
Tela	26	7.05%
San Juan Pueblo	12	3.25%
Siguatepeque	8	2.17%
La Másica	2	0.54%
Total, general	369	100.00%

Fuente: elaboración propia del autor.

Según la tabla 5, el 32.52% de los usuarios residen en Tegucigalpa; seguido de los residentes en San Pedro Sula, con un 23.31%. En tercer lugar, están los usuarios que residen en La Ceiba, con un 22.22%. Los demás ciudades y pueblos son lugares de residencia con menores porcentajes de representación, ya que son lugares con menor densidad poblacional.

4.2.2.7 Frecuencia de uso por año.

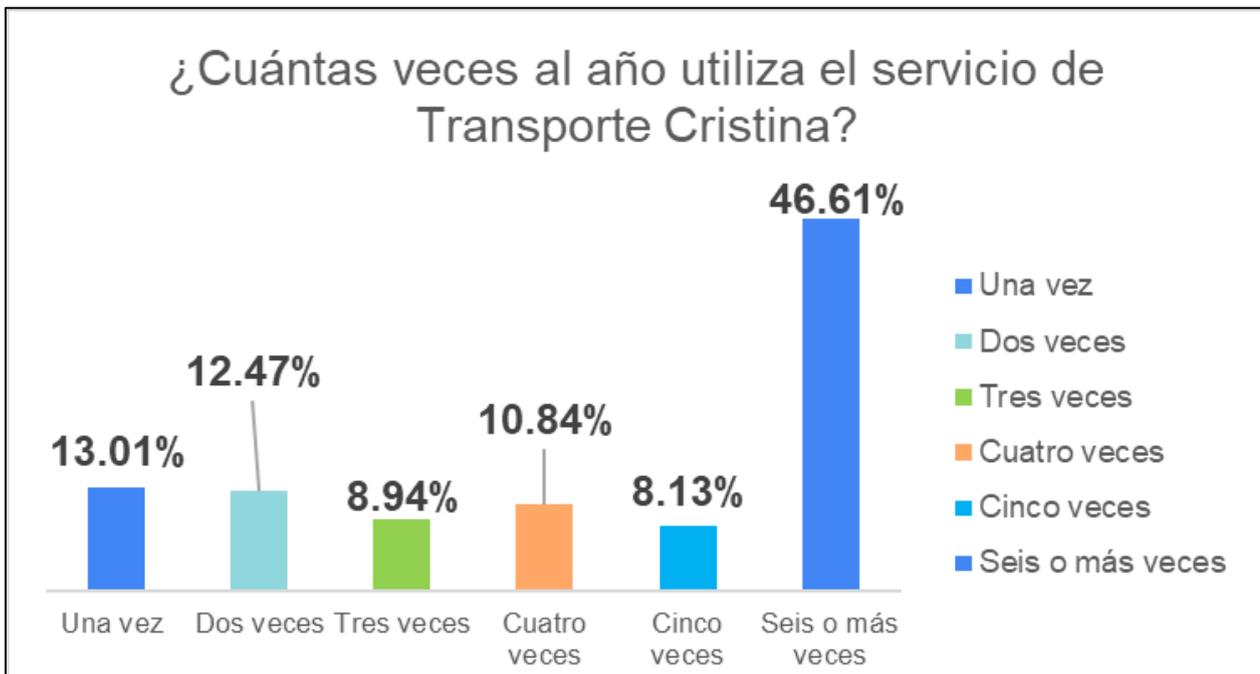


Gráfico 4. Frecuencia de uso por año.

Fuente: elaboración propia del autor.

El gráfico 4 muestra que el 46.61% de los usuarios utilizan el servicio de Transporte Cristina más de 6 meses. Las demás frecuencias de uso representan porcentajes menores, siendo “tres veces” el de menor porcentaje, con un 8.94%. Estos datos reflejan que los usuarios realizan actividades que les obliga a utilizar el servicio con mayor frecuencia, situación que está en concordancia con los datos relacionados con la ocupación (laboral, estudiantil y empresarial, especialmente).

4.2.2.8 Medio por cual conoce Transporte Cristina

Tabla 7. Medio por el cual conoce Transporte Cristina

Medio	Frecuencia	Porcentaje
Redes Sociales	95	25.75%
Sitio web	82	22.22%
Amigos	81	21.95%
Televisión	43	11.65%
Radio	24	6.50%
Prensa	23	6.23%
Otros	21	5.69%
Total, general	369	100.00%

Fuente: elaboración propia del autor.

Según la tabla 6, el medio predominante por el cual los usuarios conocieron Transporte Cristina es las redes sociales, con un 25.75%, seguido del sitio web, con un 22.22%. En cambio, los amigos fueron la fuente de este conocimiento para un 21.95%. Cabe destacar que los medios tradicionales, como la TV, la radio y la prensa, en conjunto, no superan a las redes sociales en cuanto medio de conocimiento del servicio de Transporte Cristina. Esto evidencia que los usuarios tienen confianza en los medios digitales para informarse sobre este tipo de servicio; del mismo modo en que confían en los amigos.

4.2.2.9 Características del servicio que gustan a los usuarios.

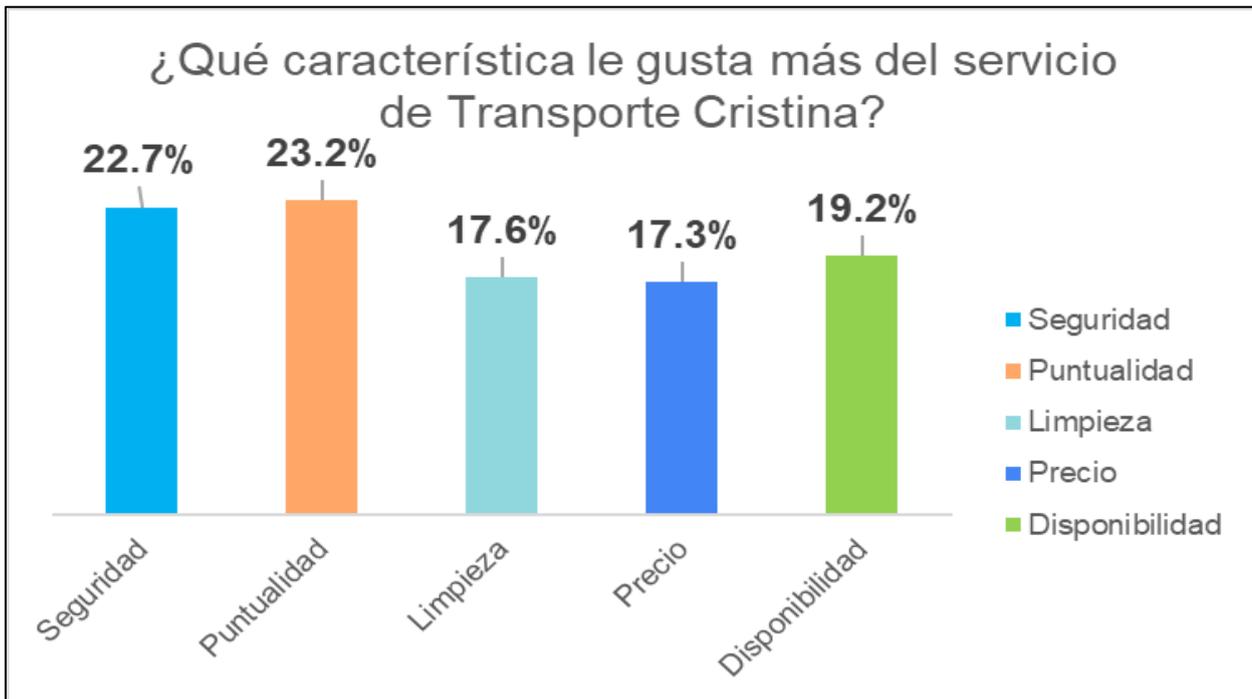


Gráfico 5. Características del servicio que gustan a los usuarios.

Fuente: elaboración propia del autor.

Según el gráfico 5, las características que más gustan del servicio de Transporte Cristina son, por orden de preferencia, la puntualidad, con un 23.2%, seguido de la seguridad, con un 22.7%. Enseguida se encuentran la disponibilidad, con un 19.2 y limpieza y precio, como los menos preferidos. De estos datos se concluye que los usuarios buscan ahorro de tiempo y seguridad personal tanto en las terminales como en las unidades.

4.2.2.10 Nivel de recepción de preguntas y preocupaciones de los usuarios.

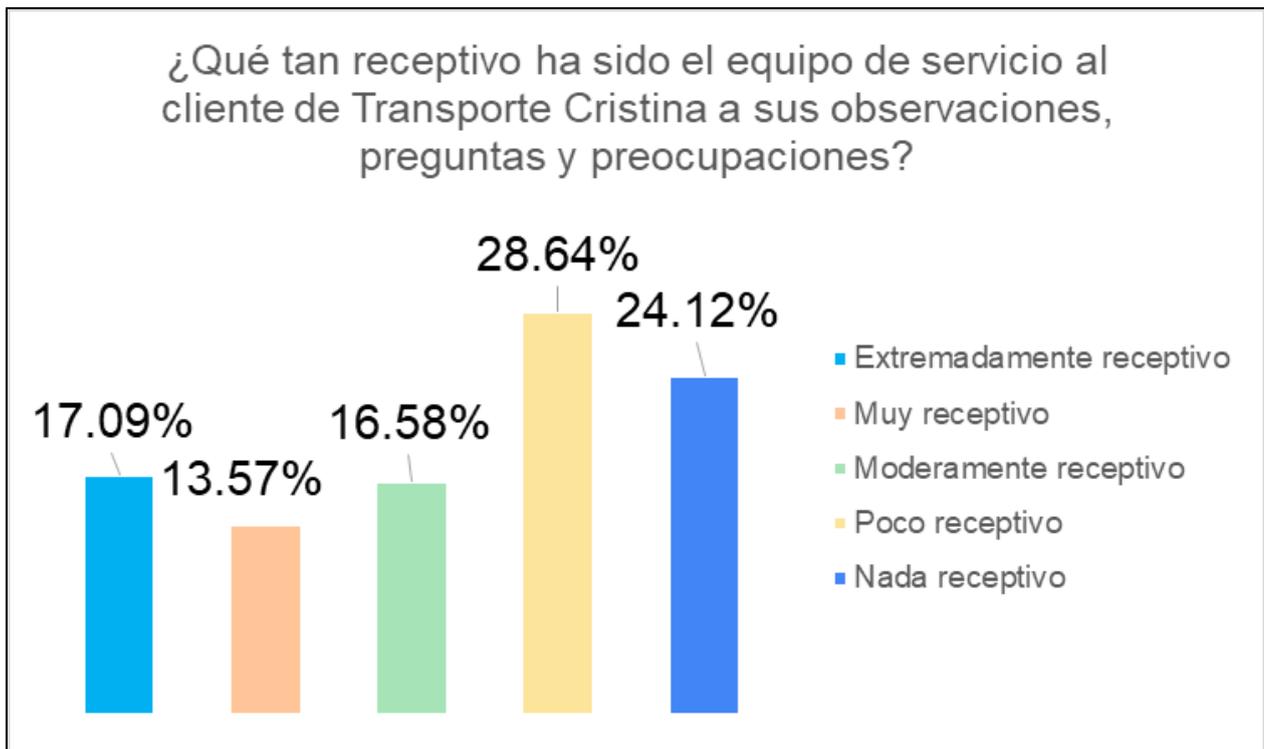


Gráfico 6. Nivel de recepción de preguntas y preocupaciones de los usuarios.

Fuente: elaboración propia del autor.

Según el gráfico 6, el nivel de recepción de observaciones, preguntas y preocupaciones de los usuarios por parte del equipo de atención al cliente de Transporte Cristina que predomina es “poco receptivo”, con un 28.64%, seguido de “nada receptivo”, con un 24.12%. El valor intermedio es moderadamente receptivo, con un 16.58%. En cambio, los valores positivos, asociados a lo muy y extremadamente positivo suman, ambos, un 30.65%. Estos datos permiten señalar que este componente del servicio al cliente es necesario mejorarlo, ya que escuchar los reclamos de los clientes es una actividad esencial para la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

4.2.2.11 Calificación del servicio según áreas

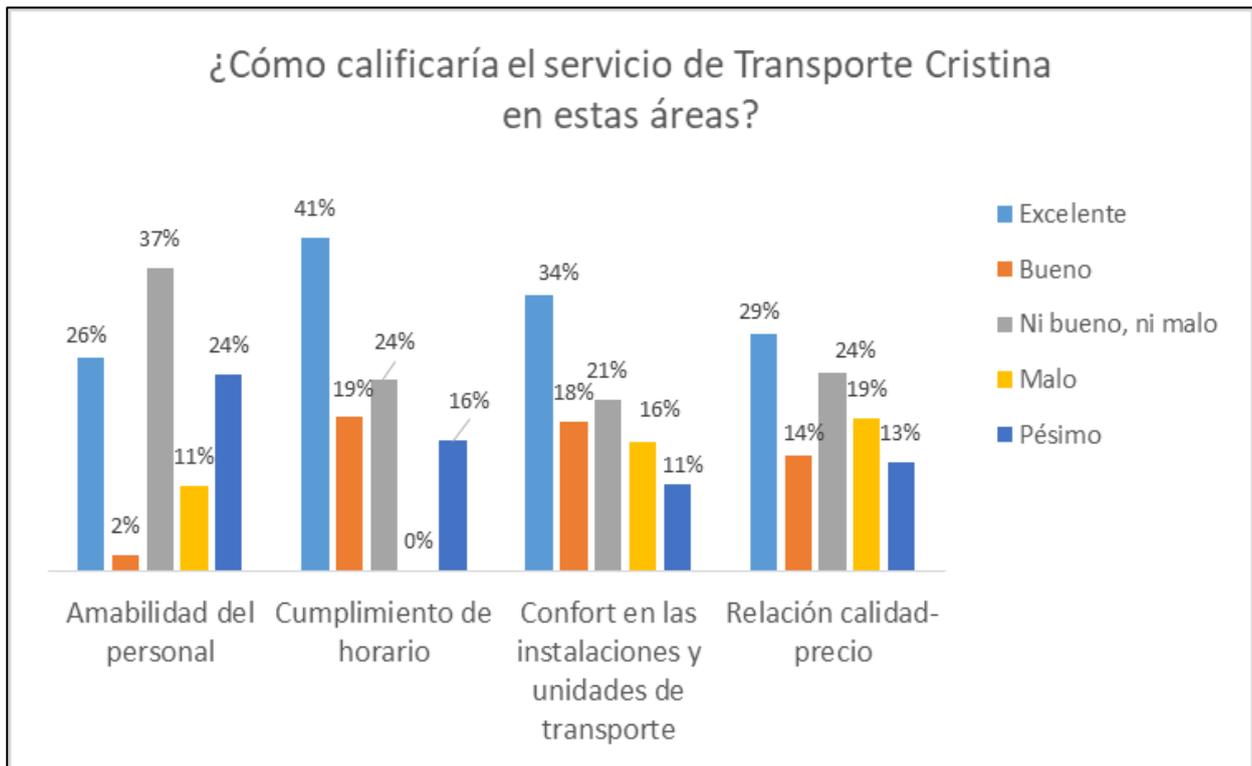


Gráfico 7. Calificación del servicio según áreas

Fuente: elaboración propia del autor.

Según el gráfico 7, las áreas donde predomina la excelencia son en: a) el cumplimiento de horario, con un 41%; en el confort en las instalaciones y unidades de transporte, con un 34%, y en la relación calidad-precio, con un 29%; y el área donde predomina ni bueno ni malo es en la amabilidad del personal, asimismo dónde el nivel de pésimo es mayor, con un 24%. De estos datos se concluye la necesidad de mejorar la calidad de atención al cliente, especialmente en la amabilidad del personal, sin dejar de observar que las áreas de relación calidad-precio y confort ameritan cambios necesarios, por cuanto tienen sus promedios dentro de los niveles negativos (malo-pésimo).

4.2.2.12 Valoración de la experiencia de viaje

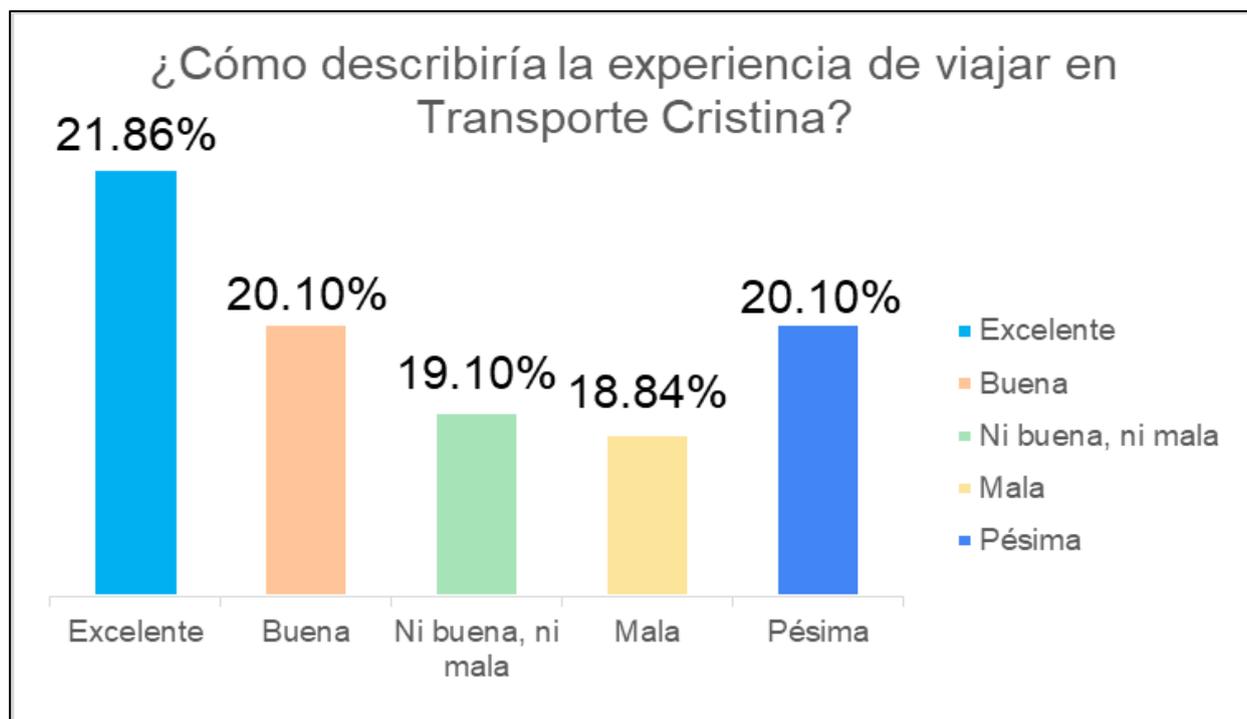


Gráfico 8. Valoración de la experiencia de viaje

Fuente: elaboración propia del autor.

Según el gráfico 8, la experiencia de viajar en Transporte Cristina es considerada excelente para el 21.86% de usuarios; en cambio para un 20.10% es buena, así como para un porcentaje similar, una experiencia pésima. Los que ubican la experiencia de viaje en un nivel intermedio (ni buena, ni mala) son un 19.10%. Considerando que los porcentajes están distribuidos de forma casi parejos entre los 5 niveles de satisfacción, es importante señalar que se deben asignar recursos y estrategias para elevar el nivel de excelencia del servicio.

4.2.2.13 Comparación del servicio

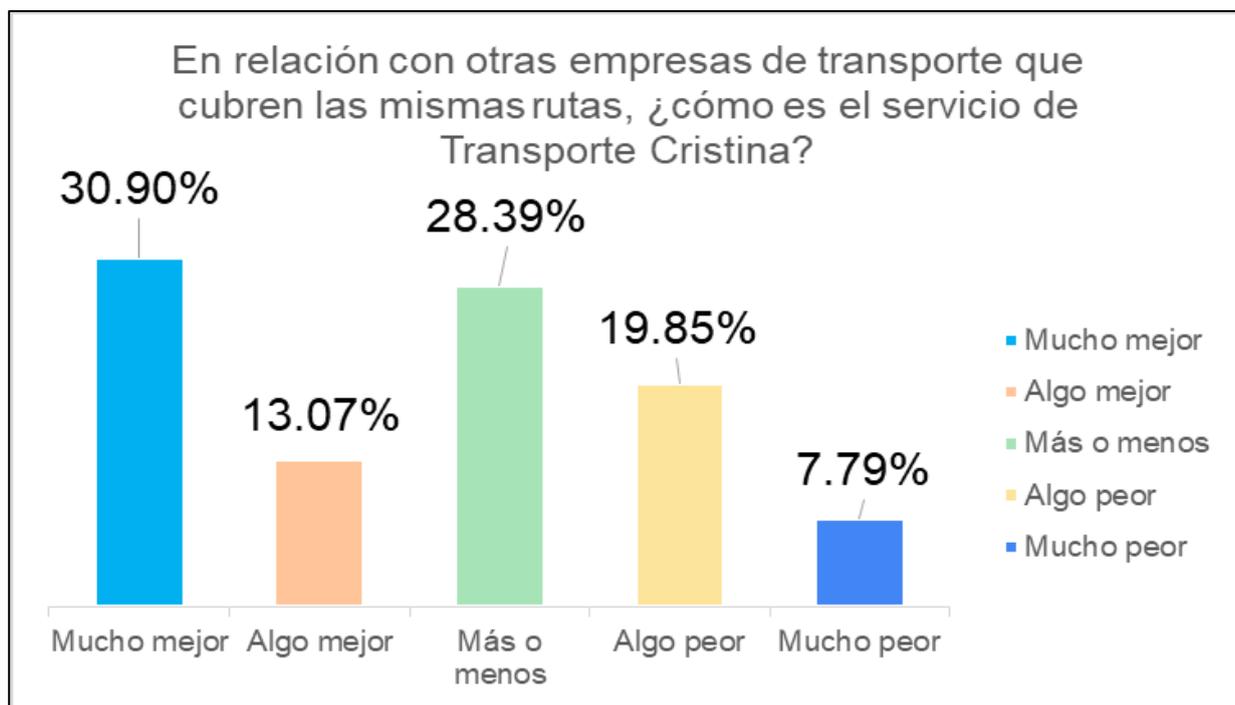


Gráfico 9. Comparación del servicio.

Fuente: elaboración propia del autor.

Según el gráfico 9, al comparar el servicio de Transporte Cristina respecto a otros iguales en la misma ruta, el primero es, predominantemente, mucho mejor, con un 30.90%; no obstante, existen otros valores que definen su deficiencia. Así, un 28.39% indica que es más o menos, un 19.85% que señala que es algo peor, e incluso un 7.70% que indica que es mucho peor que los demás servicio de transporte del mismo tipo en la misma ruta. Estos datos permiten señalar la necesidad de mejorar el proceso en su conjunto, asignando recursos y estrategias que refuercen la excelencia.

4.2.2.14 Reutilización del servicio.

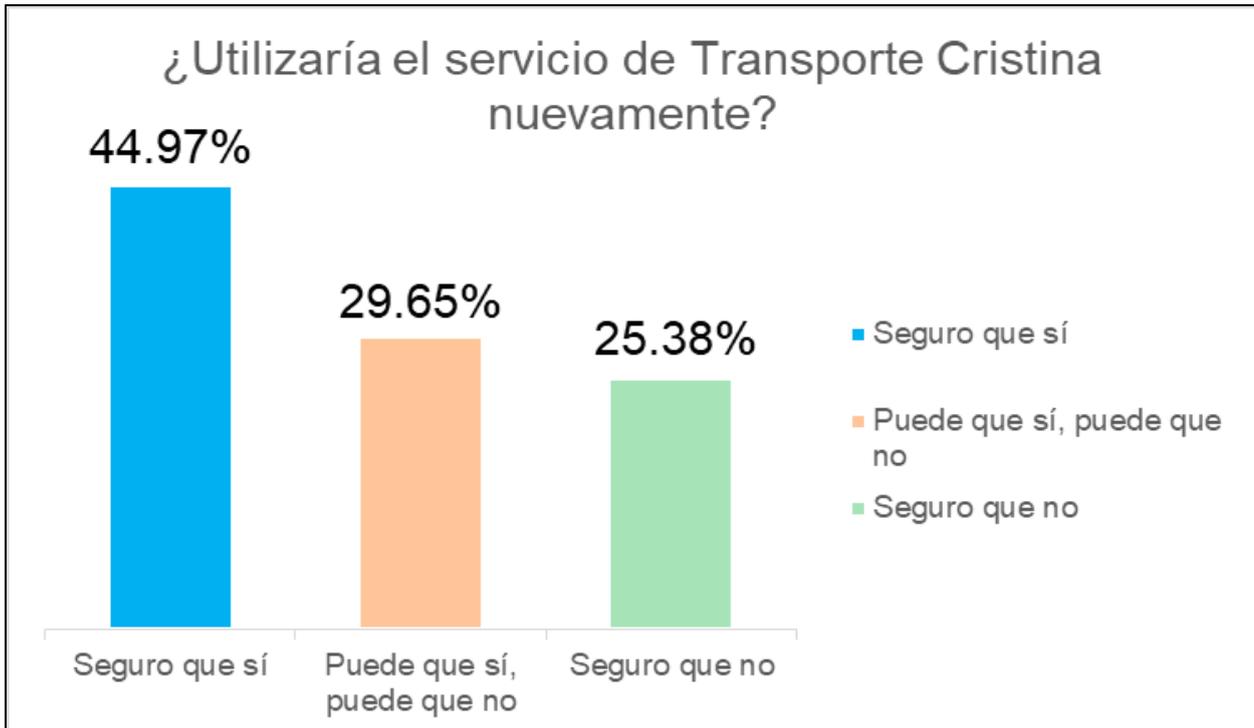


Gráfico 10. Reutilización del servicio.

Fuente: elaboración propia del autor.

Según el gráfico 10, el 44.97% de los usuarios están dispuestos a utilizar el servicio de Transporte Cristina nuevamente; sin embargo, un 25.38% están seguros que no lo harían. La posición intermedia la representan el 29.65%, es decir, quienes piensan que puede que sí o no. Estos datos permiten apreciar que la percepción de los usuarios es relativamente positiva, lo cual indica la necesidad de mejora, buscando la excelencia.

4.2.2.15 Recomendación del servicio a terceras personas.

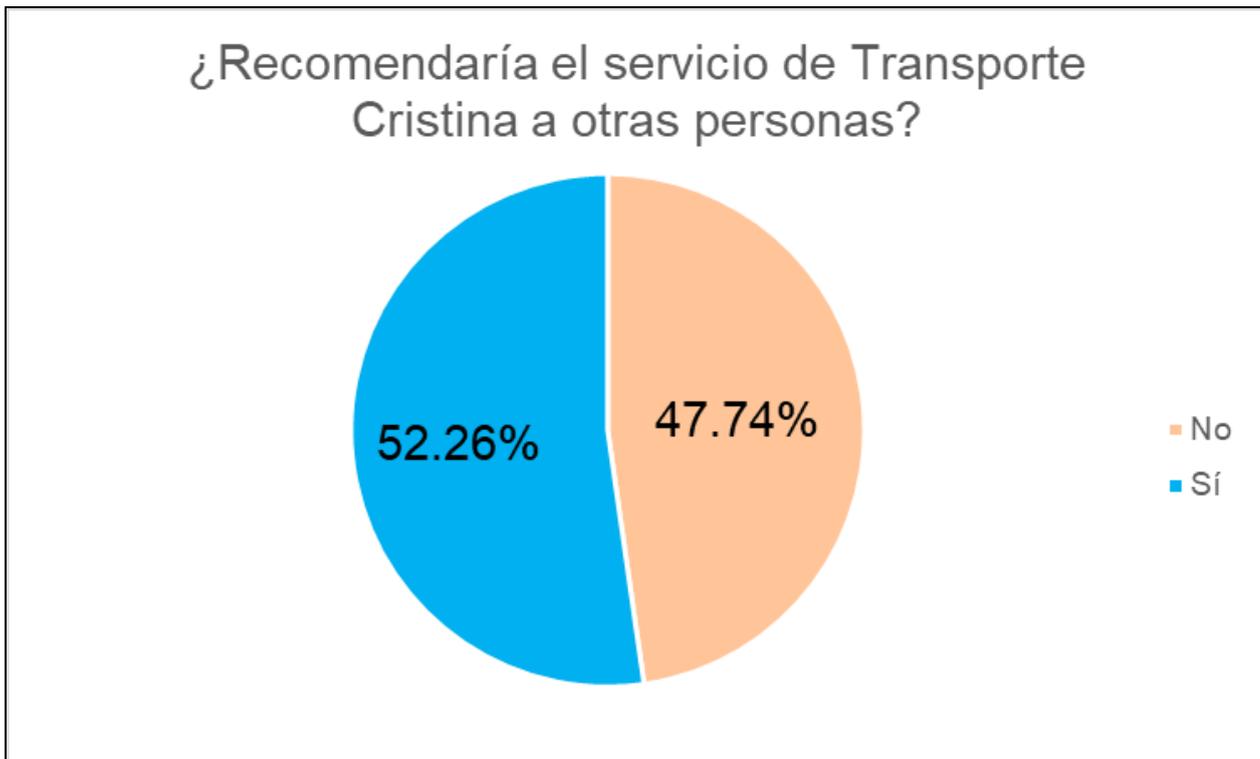


Gráfico 11. Recomendación del servicio a terceras personas.

Fuente: elaboración propia del autor.

Según el gráfico 11, el 52.26% de los usuarios recomendaría el servicio de Transporte Cristina a terceras personas; no obstante, el 47.74% señala lo contrario: que no lo haría. Estos datos revelan la necesidad de la empresa de mejorar su servicio y, con ello, la imagen misma, con el objeto de darle sostenibilidad a largo plazo.

4.2.2.16 Grado de satisfacción general.

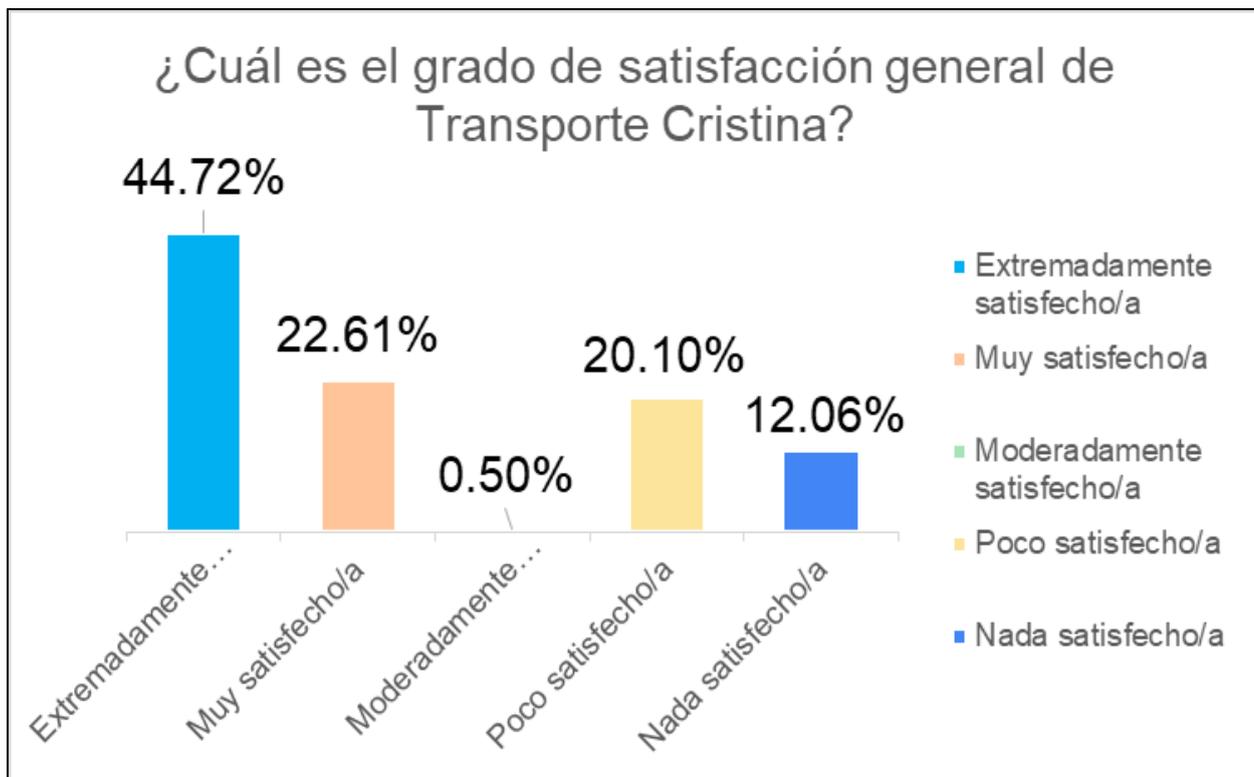


Gráfico 12. Grado de satisfacción general.

Fuente: elaboración propia del autor.

Según el gráfico 12, el grado de satisfacción predominante es el de “extremadamente satisfecho/a”, con un 44.72%, lo cual concuerda con los datos de los gráficos 9,10 y 11, donde se refleja aspectos parciales de la satisfacción, al comparar, reutilizar y recomendar el servicio. De igual manera se reconoce que existe un importante porcentaje (30.16%) que insatisfecho/a. Por tal razón es necesario indicar un plan de acción que tome en cuenta estos aspectos relevantes sobre la calidad del servicio.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. El objetivo específico uno consistió en identificar los puntos críticos del proceso operacional que afectan la calidad del servicio al cliente en la Empresa de Transportes Cristina. Conforme a la información sintetizada en la ficha de proceso, los puntos críticos que no permiten lograr una mejor calidad en el servicio fueron la ausencia de procedimientos claros para la entrega de encomiendas y de información sobre horarios, precios, números telefónicos; además, no existe capacitación regular sobre calidad de servicio, que permita mejorar la comunicación interna entre las áreas; y no se tiene un sistema informático actualizado para la venta y control de la boletería. Por esta razón se concluye que, para mejorar la gestión de la calidad del servicio es necesario que la gerencia y el departamento de Recursos Humanos de Transporte Cristina analicen las actividades, procesos e indicadores asociados a la capacitación del personal y automatización del proceso, los cuales representan aspectos críticos para lograr una mejor calidad en el servicio.

2. El objetivo dos consistió en analizar la satisfacción del cliente respecto a la calidad del servicio. Conforme a la evaluación de las respuestas obtenidas mediante encuesta, se manifiesta que la mayoría de usuarios son mujeres, adultos, con formación profesional desde bachillerato hasta postgrado, casados y con trabajo privado, cuando no son estudiantes, quienes residen en Tegucigalpa y San Pedro Sula; asimismo, usan el servicio de Transporte Cristina más de seis veces al año, habiéndolo conocido mediante las redes sociales y considerando que la característica más importante del mismo es la puntualidad, aunque asumiendo que el equipo de servicio al cliente de esta empresa es poco receptivo, notable en la falta de amabilidad del personal, a pesar de que cumple con los horarios y existe confort en las instalaciones y unidades de transporte; que la experiencia de viajar es excelente y que, comparado con el servicio de

otras empresas, este es mucho mejor. A pesar de que existe disposición de continuar viajando en la misma empresa, de recomendarlo a terceras personas y de que existe un alto porcentaje de usuarios extremadamente satisfechos. Por esta razón se concluye que, para mejorar la gestión de la calidad del servicio es necesario que la gerencia y el departamento de Recursos Humanos de Transporte Cristina desarrollen capacitaciones sobre calidad de servicio que busquen resolver la falta de recepción y de amabilidad del equipo de atención al cliente.

3. El objetivo tres consistió en diseñar un manual de procedimientos administrativos para el departamento de servicio al cliente en Transporte Cristina. Conforme a la evaluación del contenido de la ficha de proceso, el análisis FODA y las respuestas obtenidas mediante encuesta sobre satisfacción, se concluye que es necesario la implementación de un manual de procedimientos administrativos en el departamento de servicio al cliente que proporcione orientación e información relativa al comportamiento moderno de servicio al cliente, actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad, tales como servicio y trabajo en equipo y contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

5.2 Recomendaciones

1. Se recomienda al Departamento de Recursos Humanos de Transporte Cristina implementar un plan de acción orientado al desarrollo y cualificación de los colaboradores, con el propósito de estimular en ellos su predisposición a servir a los clientes y anticipar los problemas en que se incurren cuando no se presta un servicio de calidad. Esto significa que el departamento de RRHH debe interiorizar la estrategia de la empresa, esto es, apropiarse de la estrategia organizacional para apoyar a las otras aéreas de la empresa en la consecución de sus objetivos, especialmente relacionados con el área de recepción y entrega de encomiendas y de transporte de personas, para incluirlos en su estrategia y adoptar medidas para gestionar

eficientemente la actividad de los colaboradores; adicionalmente, conocer la plantilla, pues comprender las características, habilidades y necesidades profesionales y personales de los colaboradores permite ofrecerles opciones enfocadas en mejorar y lograr una estabilidad que fortalezca el rendimiento laboral, tanto como darle el respectivo seguimiento a la evolución que los colaboradores presenten en cada uno de estos aspectos; y, finalmente, establecer los canales de comunicación pertinentes para transmitir los valores, objetivos e imagen corporativa de Transporte Cristina, con el fin de generar sentido de pertenencia y fortalecer la relación colaborador-empresa.

2. Se sugiere a Transporte Cristina mantener un alto nivel de motivación en el personal para contar con su apoyo, aportando sus capacidades que permitan a cada colaborador el mejor desempeño en su área, incluso si el servicio prestado ya es satisfactorio; por tanto, es recomendable, que esté al día con la formación de sus colaboradores, proporcionándoles los recursos adecuados, y seguir motivándolos para que presten un servicio de calidad.

3. Se recomienda al Departamento de Servicio al Cliente de Transporte Cristina implementar la propuesta de mejora mediante la capacitación y manejo exhaustivo del manual de procedimientos administrativos, aportando sus capacidades y conocimientos para culminar con un servicio de excelente calidad, el cual nace cuando las personas le dan importancia a la preocupación de un cliente, mostrando un sentido de empatía y paciencia en todos y cada uno de los servicios prestados, ayudándose mutuamente en practicar la paciencia, especialmente cuando se trata directamente con el cliente, pues este aspecto es influyente en la calidad del servicio.

CAPÍTULO VI APLICABILIDAD

6.1. Nombre de la Propuesta

“Plan de mejora para la implementación del manual de procedimientos administrativos en el Departamento de Atención al Cliente de Transporte Cristina”.

6.2. Justificación de la Propuesta

Los resultados encontrados mediante observación indican que se carece de definición de determinados procedimientos de supervisión, boletería y encomienda, así como de los recursos necesarios para su control, lo cual afecta la calidad del servicio al cliente. Aunque existe un 44.72% de encuestados que afirmaron estar extremadamente satisfecho, se reconoce que existe un importante porcentaje que se encuentra insatisfecho. El análisis FODA también ofrece un panorama similar, especialmente cuando se observan las debilidades encontradas.

Tabla 8. Fortalezas y debilidades del proceso de servicio al cliente.

Fortalezas	Debilidades
1. Se lleva un registro de pasajeros	1. No están documentados las funciones de los colaboradores
2. Se cuenta con programa de venta rápido	2. No se cuenta con las características de cada puesto de trabajo
3. Un ambiente laboral cálido	3. No hay un procedimiento de cómo atender a los clientes
4. Se trabaja bajo las leyes nacionales	4. No se revisa el libro de quejas
5. Información del servicio ofrecido a mano en redes sociales	5. Los colaboradores no participan en la mejora continua
6. Personal entrenado para ofrecer opciones de viaje	6. No se dispone de una ubicación digital para compartir con los usuarios
7. Condiciones de viaje plasmadas en las facturas de viaje y recibos de encomiendas.	7. No se cuenta con un contestador automático.
8. Rotulación de formas de pago.	8. Falta de información de horarios a los usuarios
9. Flota de buses de lujo	9. El personal no está capacitado para resolver inconvenientes
10. Disponibilidad de horarios	
11. Unidades de bus en perfectas condiciones	
12. Motoristas capacitados	

Ante esta situación, se propone un plan de mejora que pueda contribuir con soluciones prácticas, siendo una alternativa viable implementar un manual de procedimientos

administrativos para el Departamento de Atención al Cliente de acuerdo a las gestiones que se realicen en el mismo, el cual será socializado mediante capacitación.

6.3 Alcance de la Propuesta

La presente propuesta aplica para el personal que labora en el Departamento de Servicio al Cliente, para cubrir aún más las necesidades de los clientes, y tener un mayor impacto en la calidad del servicio; y los objetivos de la misma son los siguientes:

1. Proporcionar orientación e información relativa a la implementación del manual de procedimientos administrativos en el Departamento de Servicio al Cliente.
2. Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en las funciones especializadas de actividad, tales supervisión, boletería, conducción y control
3. Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo mediante la aplicación del manual.

6.4 Descripción de la Propuesta

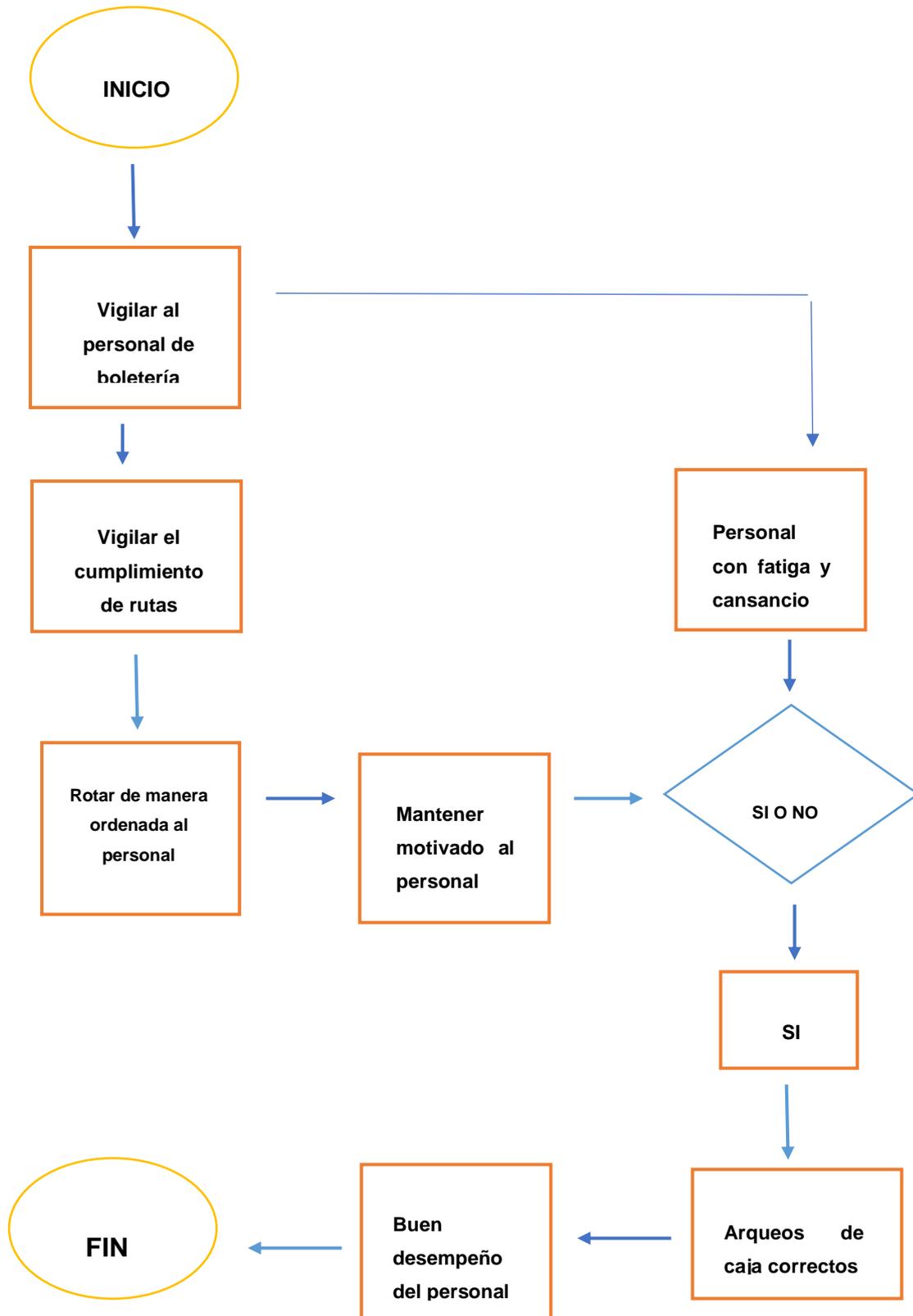
Dado que la propuesta está encaminada a implementar un manual de procedimientos administrativos con el propósito de corregir las deficiencias en el Departamento de Servicio al Cliente de Transportes Cristina, se presenta la estructura general del plan a implementar.

6.4.1 Descripción General del Plan

Completadas las etapas de recopilación, investigación, análisis y evaluación de información sobre el proceso de servicio al cliente, se procedió a elaborar el manual de procedimientos (supervisión, boletería, conducción, encomiendas y bodegas, y control). Elaborado el manual y teniendo su diseño final, se procede a la autorización y aprobación del mismo por parte de las autoridades de Transporte Cristina. Siguiendo con el proceso de implementación del manual, se distribuye entre el personal del área de Servicio al Cliente; como paso final se capacita al personal y se da seguimiento al proceso de implementación, para poder

obtener los mejores resultados posibles en forma continua. A continuación, se presenta la propuesta de un manual de procedimientos para el Departamento de Servicio al Cliente.

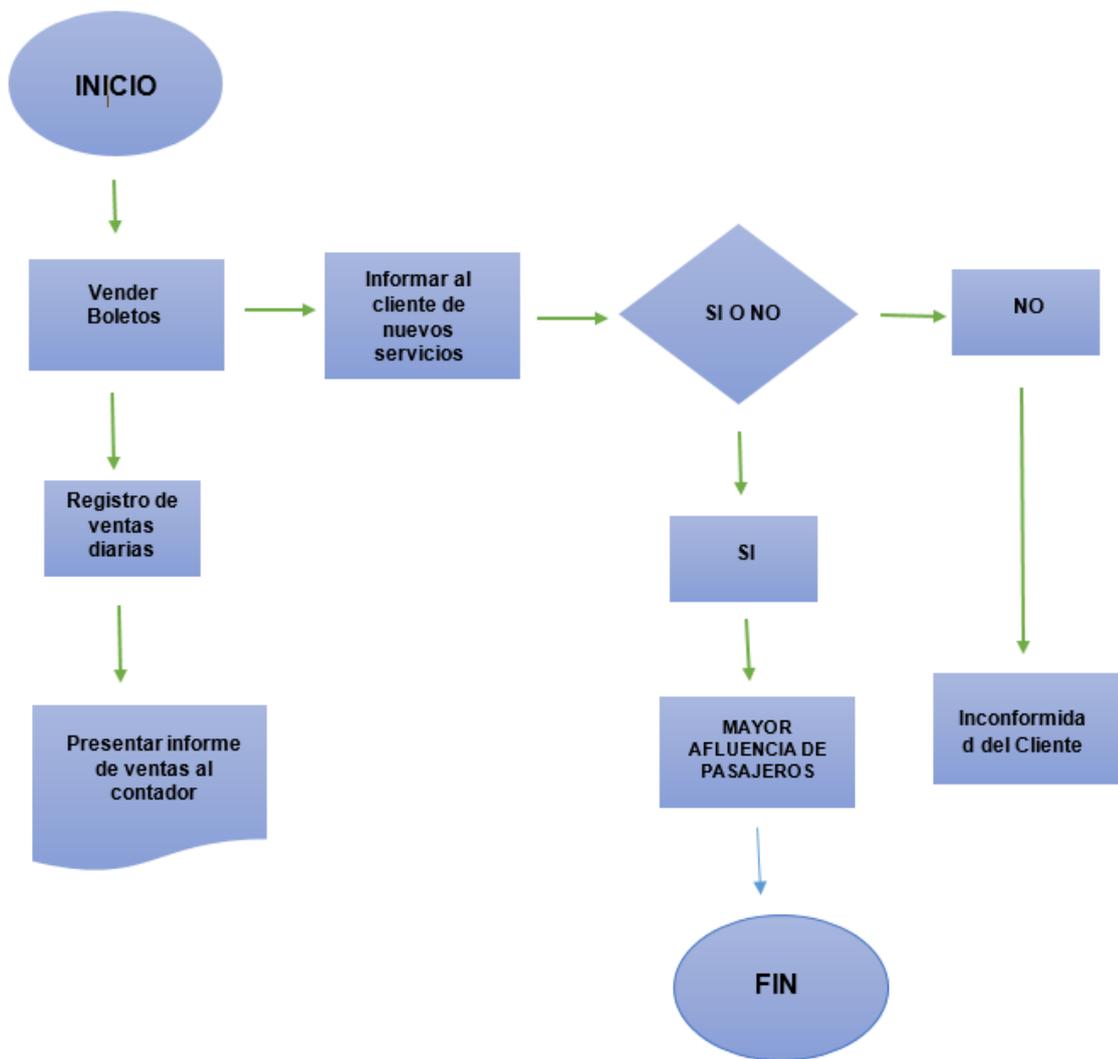
1. PROCEDIMIENTOS DE SUPERVISIÓN DE ÁREA		
Departamento: Servicio al Cliente		Proceso: Supervisión de área
Subproceso: Supervisión de área		Procedimientos de supervisión de área
Función	Responsable	Tareas
Se responsabiliza por el buen desempeño de los empleados de las boleterías, de quienes trabajan en el envío y recepción de las encomiendas, de los choferes y sus controladores.	Supervisor de área	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vigilar el desempeño del personal de boletería, de encomiendas, choferes y a los controladores. 2. Vigilar que las frecuencias y rutas se cumplan dentro de los tiempos previstos. 3. Vigilar que los choferes con sus respectivos controladores cumplan con sus labores de manera responsable. 4. Rotar de manera ordenada al personal de boletería con el fin de evitar fatiga y lograr un óptimo desempeño. 5. Prevenir y corregir los errores durante la prestación de servicios de Transporte Cristina. 6. Mantener capacitado y motivado al personal de boletería. 7. Hacer arqueos periódicos al personal de boletería con la finalidad de corregir novedades.



1. Flujograma Área de supervisión

2. PROCEDIMIENTOS DE VENTA DE BOLETOS

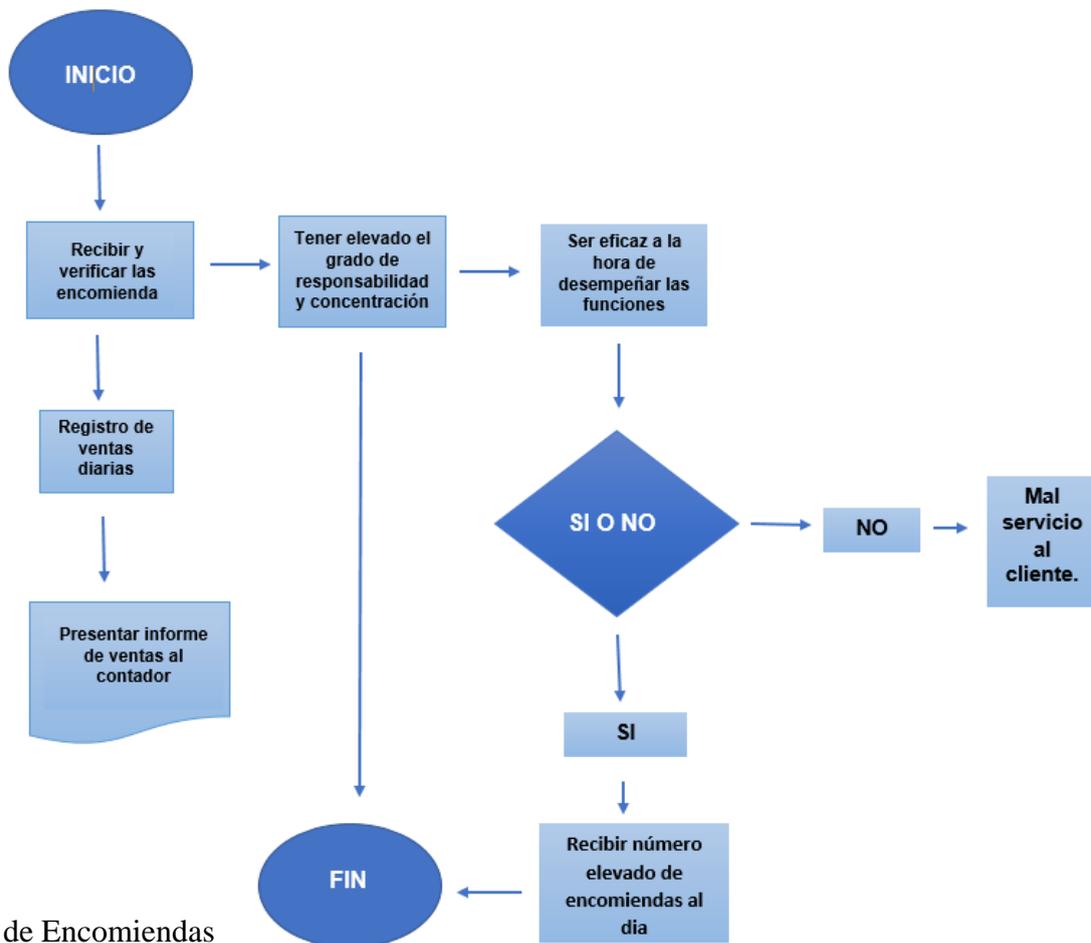
Departamento: Servicio al Cliente		Proceso: Venta de Boletos	
Subproceso: Venta de Boletería		Procedimientos de empleado de boletería	
Función	Responsable	Tareas	
<p>Su principal función será la de satisfacer al cliente mediante la venta de boletos y la buena atención a los usuarios. Al ser el empleado de boletería la persona que trata de manera directa con los usuarios, cuenta una de las funciones que más responsabilidad tiene con respecto a la fidelidad de los clientes con Transporte Cristina.</p>	<p>Empleado/a de venta de boletos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vender los boletos 2. Llevar registros de las ventas diarias y presentar informes al contador. 3. Informar contantemente a los usuarios sobre los nuevos servicios ofertados. 4. Mantener un correcto orden del dinero recaudado. 5. Informar oportunamente a los clientes sobre horas de llegada y sobre los cambios. 6. Revisar de manera constante que el servicio ofrecido a los clientes se realice de la mejor manera posible y que el mismo se sienta conforme con el trato recibido por Transporte Cristina. 	



2. Flujograma Áreas Venta de Boletos

3. PROCEDIMIENTOS DE ÁREA DE ENCOMIENDAS Y BODEGA		
Departamento: Servicio al Cliente		Proceso: Área de Encomiendas y Bodega
Subproceso: Área de Encomiendas y Bodega		Procedimientos de área de encomiendas
Función	Responsable	Tareas
La persona encargada del área de encomiendas tiene el deber y la responsabilidad de transportar, recibir y entregar las correspondencias o	Encargada del área de encomiendas y bodega	1. Recibir y verificar que la encomienda se encuentre en perfectas condiciones y con los datos de emisor y receptor en buen estado.

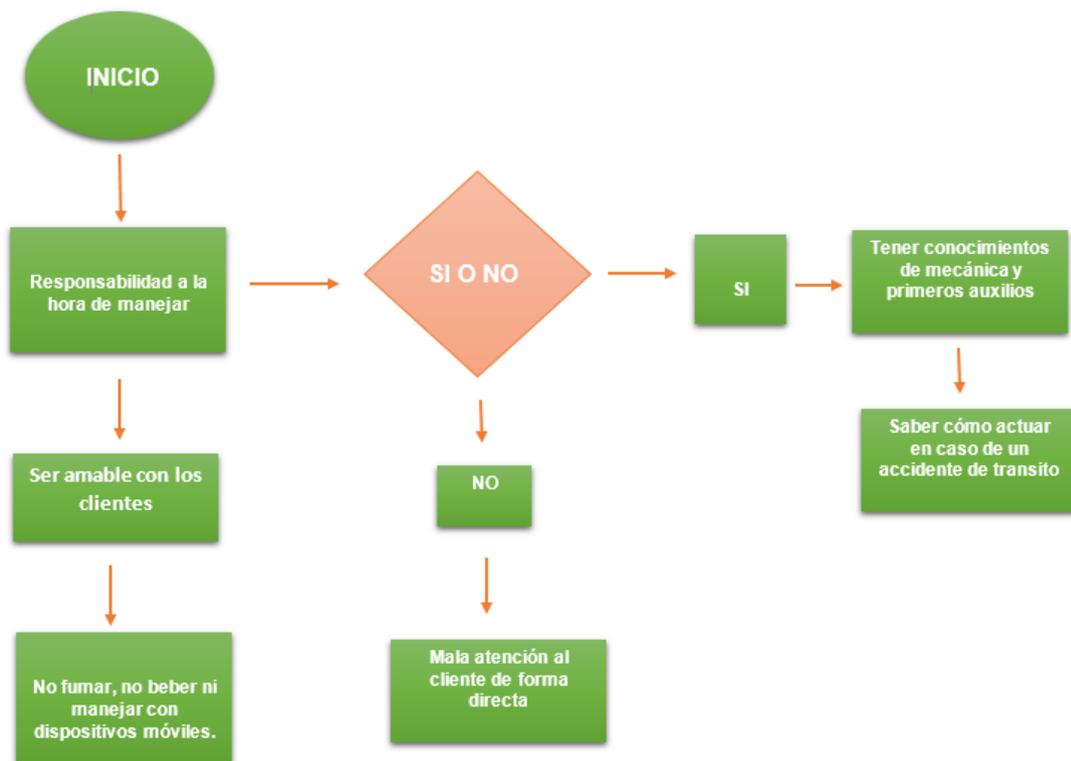
<p>encomiendas de las cuales la cooperativa pasa a ser responsable.</p>		<ol style="list-style-type: none"> 2. Llevar un registro, datos, de todos los ingresos y salidas de las encomiendas. 3. Tener un elevado grado de responsabilidad y concentración. 4. Demostrar ser eficaz a la hora de desempeñar sus funciones 5. Realizar acción de cobro a los usuarios por el servicio de encomiendas. 6. Contabilizar de manera diaria todos los ingresos obtenidos por la prestación de servicio de encomiendas.
---	--	--



Flujograma Área de Encomiendas

4. PROCEDIMIENTOS DE CONDUCTORES

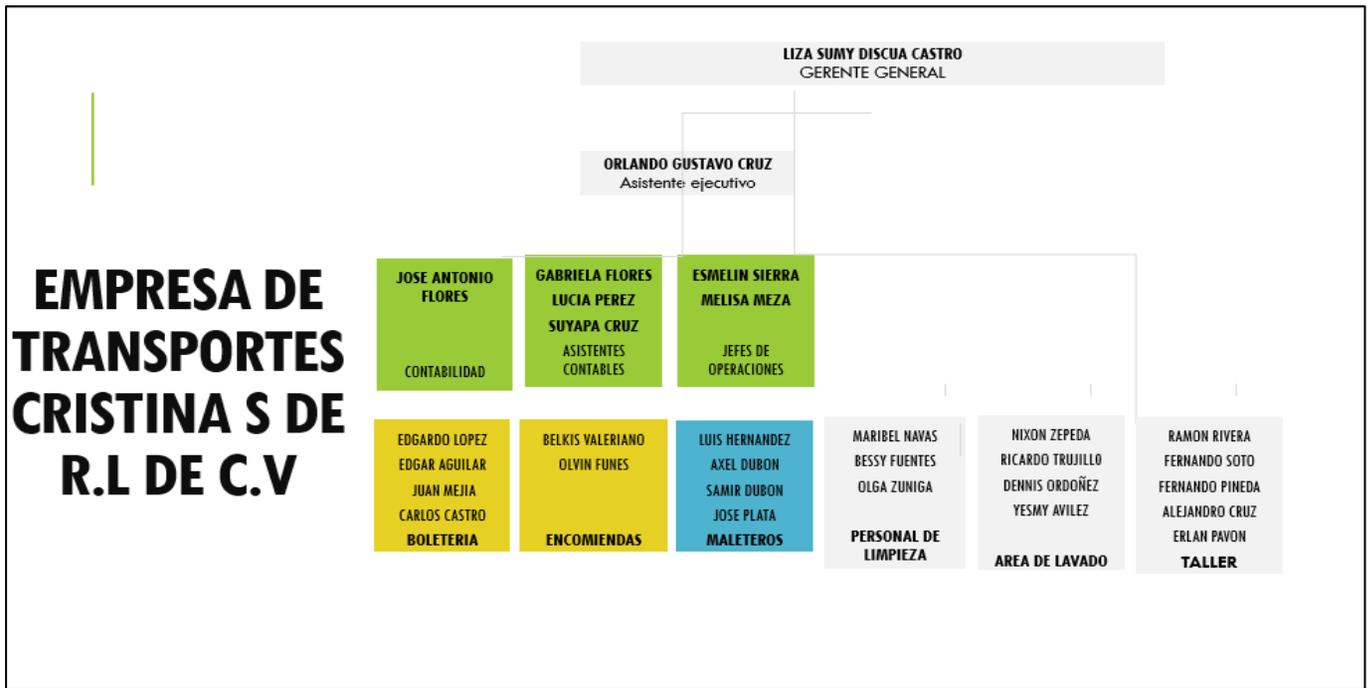
4. PROCEDIMIENTOS DE CONDUCTORES		
Departamento: Servicio al Cliente	Proceso: Conductores	
Subproceso: Conductores	Procedimientos de conductores	
Función	Responsable	Tareas
El conductor es responsable de un correcto y seguro manejo vehicular.	Conductores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener responsabilidad a la hora de manejar. 2. No fumar, beber o manejar dispositivos móviles a la hora de conducir. 3. Ser amable, atento y cortés con los pasajeros. 4. No sobrepasar los límites de velocidad acorde a la ley de tránsito. 5. Respetar las señales de tránsito. 6. Detener totalmente la marcha del vehículo en el momento del embarque y desembarque de pasajeros. 7. Tener conocimientos de mecánica y primeros auxilios. 8. Saber cómo actuar en caso de un accidente de tránsito.



Flujograma del Area de Conductores

5. PROCEDIMIENTOS DE CONTROLADORES

Departamento: Servicio al Cliente		Proceso: Controladores
Subproceso: Controladores		Procedimientos de controladores
Función	Responsable	Tareas
Se encarga de brindar ayuda a los usuarios.	1. Controladores	<ol style="list-style-type: none">1. Atender con prontitud las inquietudes y necesidades de los usuarios.2. Tratar a los pasajeros con amabilidad.3. Informar o indicar los nombres de las paradas a medida que avanza hacia el lugar de destino.4. Ayudar con el equipaje de los usuarios.5. Estar atento para ayudar a los pasajeros durante el ascenso y descenso hacia los buses.6. Cumplir las órdenes e indicaciones dadas por el chofer.7. Hacer entrega a tesorería al final del día el dinero obtenido por el cobro a pasajeros recogidos a lo largo del trayecto.8. Ser organizado y puntual.



Flujograma Transportes Cristina

6.4.2 Desarrollo de Todos los Elementos Necesarios

Tabla 9. Plan de implementación

Actividades	Metodología	Responsables
Autorización y aprobación del manual	Presentación del manual a las autoridades	Departamento de Servicio al Cliente
Distribución del manual	Entrega de un ejemplar impreso del manual a cada uno de los empleados del Departamento de Servicio al Cliente	Departamento de Servicio al Cliente
Capacitación del personal	Desarrollo de la capacitación	Departamento de Servicio al Cliente
Seguimiento del proceso de implementación del manual de procedimiento	Desarrollo de la implementación	Departamento de Servicio al Cliente

El plan de implementación incluye la actividad de capacitación del personal, la cual precisa el conocimiento necesario para el uso del manual de procedimientos. La capacitación requiere de 9 horas de formación distribuidas en 3 días consecutivos.

Tabla 10. Plan de capacitación

Temario	Metodología	Horas	Participantes	Instructor
Generalidades sobre mejora de los procedimientos del Departamento de Servicio al Cliente	-Exposición -Preguntas -Respuestas	1	Empleados de Departamento de Servicio al Cliente (24)	Jefe del Departamento del Servicio al Cliente
Descripción de la estructura organizacional de Transporte Cristina	-Exposición -Preguntas -Respuestas	1	Empleados de Departamento de Servicio al Cliente (24)	Jefe del Departamento del Servicio al Cliente
Descripción del Departamento del Servicio al Cliente	-Exposición -Preguntas -Respuestas	1	Empleados de Departamento de Servicio al Cliente (24)	Jefe del Departamento del Servicio al Cliente
Presentación del manual administrativo	-Exposición -Preguntas -Respuestas	1	Empleados de Departamento de Servicio al Cliente (24)	Jefe del Departamento del Servicio al Cliente
Responsabilidades del supervisor de área	-Presentación del proceso -Preguntas -Respuestas	1	Empleados de Departamento de Servicio al Cliente (24)	Jefe del Departamento del Servicio al Cliente
Responsabilidades del empleado de boletería	-Presentación del proceso -Preguntas -Respuestas	1	Empleados de Departamento de Servicio al Cliente (24)	Jefe del Departamento del Servicio al Cliente
Responsabilidades del empleado de encomiendas	-Presentación del proceso -Preguntas -Respuestas	1	Empleados de Departamento de Servicio al Cliente (24)	Jefe del Departamento del Servicio al Cliente
Responsabilidades de los choferes	-Presentación del proceso -Preguntas -Respuestas	1	Empleados de Departamento de Servicio al Cliente (24)	Jefe del Departamento del Servicio al Cliente
Responsabilidades de los controladores	-Presentación del proceso -Preguntas -Respuestas	1	Empleados de Departamento de Servicio al Cliente (24)	Jefe del Departamento del Servicio al Cliente

Fuente: elaboración propia del autor.

INSTRUMENTO DE MEDICION PREVIO, DURANTE Y POST CAPACITACION

TRANSPORTES CRISTINA	SI	NO
AREA DE SUPERVISION		
¿Se ha mejorado la calidad de atención al cliente?		
¿Se han cumplido con los tiempos en las rutas establecida?		
¿Se hace rotación del personal?		
AREA DE BOLETERIA		
¿Se han incrementado las ventas de su empresa?		
¿Se les ofrece nuevos servicios a los clientes?		
¿Se realizan arqueos de caja constante?		
AREA DE ENCOMIENDA Y BODEGA		
¿Verifica los datos del cliente de manera correcta?		
¿Aumento de ingresos en el área de encomiadas?		
¿Lleva de manera ordenada los ingresos de las encomiadas?		
AREA DE CONDUCTORES		
¿Usa de manera adecuada su uniforme?		
¿Respeto las señales de tránsito?		
¿Sabe cómo actuar en caso de un accidente de tránsito?		
AREA DE CONTROLADORES O EQUIPAJE		
¿Colabora durante el ascenso y descenso del pasajero?		
¿Atiende las inquietudes los clientes?		
¿Es organizado y puntual?		

6.4.3 Medidas de Control

Tabla 11. Medidas de control

Indicador	Medición
Numero de quejas recibidas	Libro de quejas, redes sociales
Numero de quejas no resueltas	Insatisfacción del cliente, disminución de clientes e ingresos.
Tiempo para solucionar una queja	Mantener a los clientes fieles
Tasa de desempeño del empleado	Aumento de afluencia de pasajeros
Tasa de retención de los clientes	Constante compra de boletos y envió de encomiadas.

Fuente: elaboración propia del autor.

6.5 Cronograma de Implementación y Presupuesto

Tabla 12. Cronograma de actividades.

N.	Actividades	Año 2022						
		Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago.
1	Autorización y aprobación del manual							
2	Distribución del manual							
3	Capacitación del personal							
4	Seguimiento del proceso de implementación del manual de procedimiento							

Fuente: elaboración propia del autor.

A continuación, se proyecta en el presupuesto requerido para el conjunto de actividades relacionadas con el plan de capacitación para la implementación del manual de procedimientos administrativos que el Departamento de Servicio al Cliente de Transporte Cristina debiera implementar para capacitar a sus colaboradores en tal conocimiento, con el fin de mejorar la recepción del equipo de atención al cliente, y así, aumentar la amabilidad del personal.

Tabla 13. Presupuesto del plan de mejora

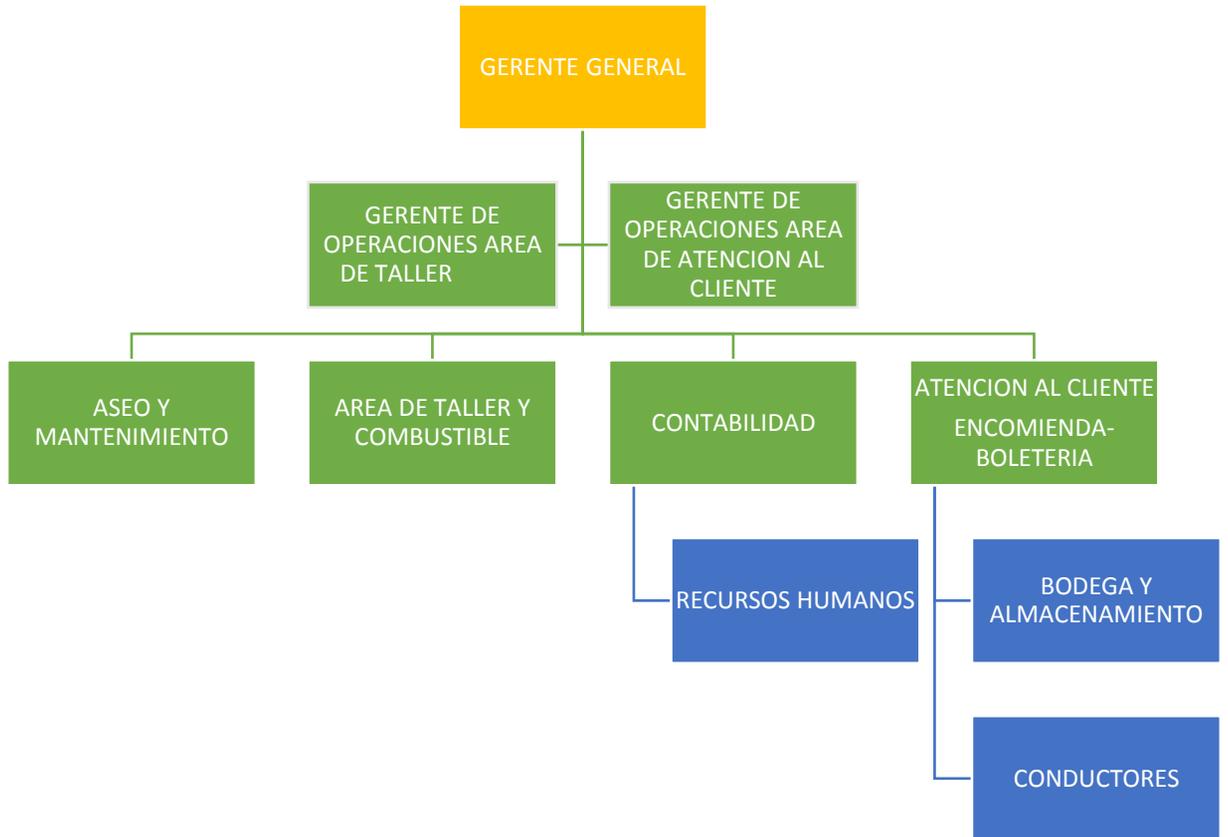
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo final
Reproducción del manual	24	L150.00	L3,600.00
Carpetas de información	24	L75.00	L1,800.00
Mesas de trabajo	6	L0.00	L0.00
Pizarra	1	L0.00	L0.00
Marcadores	24	L15.55	L373.20
Rotafolio	1	L777.50	L777.50
Equipo multimedia	1	L0.00	L0.00
Proyector de video	1	L0.00	L0.00
Diplomas	24	L50.00	L1,200.00
Refrigerios	72	L90.00	L6,480.00
Registro mensual de nivel de cumplimiento de la implementación	4	L3,000.00	L12,000.00

Gerente de Operaciones Taller (Nueva plaza)	2	L. 15,000.00	L. 30,000.00
Gerente de Operaciones Atención al Cliente (Nueva Plaza)	1	L. 15,000.00	L. 15,000.00
		Total	L. 71,230.70

Para que Transporte Cristina implemente el manual de procedimientos en el Departamento de Servicio al Cliente, cubrir aún más las necesidades de los clientes, y tener un mayor impacto en la calidad del servicio, requiere invertir, especialmente en la reproducción de los manuales, los refrigerios y los registros mensual del nivel de cumplimiento de la implementación, considerando que los recursos tecnológicos y de espacio están disponibles. En este caso, el costo se considera factible de establecer y ejecutar. Cabe recalcar que actualmente Transporte Cristina desea invertir en la formación de su talento humano como medida para apoyar sus metas, considerando que una de sus debilidades se encuentra en la capacitación de su personal.

NUEVA PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

EMPRESA DE TRANSPORTES CRISTINA



6.6 Concordancia de los Segmentos de la Tesis con la Propuesta.

Tabla 14. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta

Capítulo I		Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías/ Metodologías de sustento	VARIABLES	Población	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos propuesta
Proponer un plan de mejora mediante la observación de proceso y evaluación de la satisfacción del cliente con el propósito de corregir los puntos críticos del proceso operacional del departamento de servicio al cliente en Transportes Cristina.	1. Identificar los puntos críticos del proceso operacional que afectan la calidad del servicio al cliente en la Empresa de Transportes Cristina.	1. Teoría de la calidad del servicio. 2. Modelos de calidad del servicio 3. Norma ISO 9001	Proceso operacional	Muestra poblacional de Tegucigalpa	Observación Encuesta Revisión bibliográfica	1. P para mejorar la gestión de la calidad del servicio es necesario que la gerencia y el departamento de Recursos Humanos de Transporte Cristina analicen las actividades, procesos e indicadores asociados a la capacitación del personal y automatización del proceso, los cuales representan aspectos críticos para lograr una mejor calidad en el servicio.	“Plan de capacitación para la implementación del manual de procedimientos administrativos en el departamento de Atención al Cliente de Transporte Cristina”.	1. Proporcionar orientación e información relativa a la implementación del manual de procedimientos administrativos en el Departamento de Servicio al Cliente. 2. Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en las funciones especializadas de actividad, tales supervisión, boletería, conducción y control 3. Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo mediante la aplicación del manual.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías/ Metodologías de sustento	Variables	Población	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos propuesta
	2. Analizar la satisfacción del cliente respecto a la calidad del servicio.	1. Teoría de la calidad del servicio. 2. Modelos de calidad del servicio	Satisfacción del cliente			2. Para mejorar la gestión de la calidad del servicio es necesario que la gerencia y el departamento de Recursos Humanos de Transporte Cristina desarrollen capacitaciones sobre calidad de servicio que busquen resolver la falta de recepción y de amabilidad del equipo de atención al cliente.		
	3. Proponer un plan de acción con base en la observación y resultados de la encuesta de satisfacción del usuario.	1. Teoría de la calidad del servicio.	Manual de procedimientos administrativos			3. Para mejorar la calidad del servicio es necesario el diseño de un manual de procedimientos administrativos que pueda socializarse mediante una jornada de capacitación que proporcione orientación e información relativa a su aplicación.		

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aiteco. (5 de julio de 2018). *Planes de mejora*. Obtenido de Aiteco Consultores:
<https://www.aiteco.com/calidad/plan-de-mejora/>
- Ávalos, F. (2016). Factores determinantes de la competitividad empresarial. *Sinergia e Innovación*, 1(7), 1-18. Obtenido de <http://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/view/97/64>
- Banco Mundial. (12 de abril de 2021). *Honduras: panorama general*, Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/honduras/overview>.
- Biedma, J. (2017). La inteligencia emocional en las organizaciones y su impacto sobre algunos aspectos de los recursos humanos. *I Congreso Virtual Internacional Economía y Contextos Organizativos: Nuevos Retos*, 105-113.
- Cleveland, B. (7 de diciembre de 2017). *Definición de calidad en el servicio al cliente*. Obtenido de Informatech: <https://www.icmi.com/resources/2016/defining-quality-in-customer-service>
- Consejo Nacional de Inversiones. (18 de julio de 2019). *Informe del comportamiento de la economía por rama de actividad y su impacto en el crecimiento económico a diciembre de 2018 y perspectivas 2019*, Recuperado de <https://cni.hn/informe-del-comportamiento-de-la-economia-por-rama-de-actividad-y-su-impacto-en-el-crecimiento-economico-a-diciembre-de-2018-y-perspectivas-2019/>.
- Ealde Bussiness. (8 de noviembre de 2018). *Gestión de riesgos*. Obtenido de Ealde:
<https://www.ealde.es/iso-9001-para-que-sirve/>
- Gabinete Sectorial de Desarrollo Económico. (diciembre de 2015). *Plan Estratégico Sector de Desarrollo Económico*, Recuperado de https://portalunico.iaip.gob.hn/portal/ver_documento.php?uid=MTIwNjc2ODkzNDc2MzQ4NzEyNDYxOTg3MjM0Mg==.
- Glassdoor. (2021). *¿Qué es la teoría de la gestión moderna?* Obtenido de Glassdoor:
<https://www.glassdoor.com/blog/guide/modern-management-theory/>
- Grimsley, S. (11 de agosto de 2021). *Economía de servicio*. Obtenido de Study:
<https://study.com/academy/lesson/service-economy-definition-characteristics.html>

- Gupta, C. (26 de mayo de 2021). *Definición de servicio al cliente, habilidades y cualidades importantes para 2021*. Obtenido de Zendesk:
<https://www.zendesk.com/blog/customer-service-skills/>
- Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos de Francia. (12 de julio de 2017). *Transporte de pasajeros*. Obtenido de INSEE:
<https://www.insee.fr/en/metadonnees/definition/c2038>
- Isaza, J. (26 de agosto de 2016). *15 Fallos comunes en la atención al cliente*. Obtenido de BP:
<https://bienpensado.com/15-fallos-comunes-en-la-atencion-al-cliente/>
- Jashaliya, K. (1 de julio de 2020). *Servicio*. Obtenido de Economics Discussion:
<https://www.economicdiscussion.net/marketing-2/service/service/32466>
- Johnson, E., & Karlay, J. (2018). *Impacto de la calidad del servicio en la satisfacción del cliente*. Liberia. Obtenido de
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Ksaak1jm6fgJ:https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1246475/FULLTEXT01.pdf+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=hn>
- Kenton, W. (29 de octubre de 2021). *Cliente*. Obtenido de Investopedia:
<https://www.investopedia.com/terms/c/customer.asp>
- Khan, M., & Fasih, M. (2014). Impacto de la calidad del servicio en la satisfacción del cliente y lealtad del cliente: evidencia del sector de la banca. *Revista de Comercio y Ciencias Sociales de Pakistán*, 8(2), 331-354. Obtenido de
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:S27apww3dF0J:www.jespk.net/publications/180.pdf+&cd=3&hl=es-419&ct=clnk&gl=hn>
- Live Agent. (28 de septiembre de 2020). *Mal servicio al cliente y como evitarlo*. Obtenido de
<https://www.liveagent.com/academy/poor-customer-service/>
- Lohrey, J. (26 de septiembre de 2017). *Definición de prestación de servicios*. Obtenido de Bizfluent: <https://bizfluent.com/facts-7417323-definition-service-provision.html>

- Lumen. (15 de octubre de 2019). *Calidad de servicio*. Obtenido de Lumen Learning: <https://courses.lumenlearning.com/boundless-marketing/chapter/service-quality/>
- Market Business News. (26 de marzo de 2019). *¿Qué son los servicios? Definición y significado*. Obtenido de MBN: <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/services/>
- Millard, M. (11 de marzo de 2021). *6 principios del modelo de mejora continua*. Obtenido de Kainexus: <https://blog.kainexus.com/continuous-improvement/6-principles-of-the-continuous-improvement-model>
- Mohanty, S. (7 de octubre de 2020). *Consumidor vs cliente: ¿Cuál es la diferencia exacta? ¿Por qué es importante?* Obtenido de Smartkarrot: <https://www.smartkarrot.com/resources/blog/consumer-vs-customer/>
- Nextiva. (3 de junio de 2021). *100 estadísticas y tendencias esenciales de servicio al cliente para 2021*. Obtenido de <https://www.nextiva.com/blog/customer-service-statistics.html>
- Organización para la Economía, Cooperación y Desarrollo. (23 de julio de 2018). *Transporte de pasajeros*. Obtenido de OCDE: <https://data.oecd.org/transport/passenger-transport.htm>
- Rajeev, M. (21 de agosto de 2018). *¿Qué es la satisfacción del cliente?* Obtenido de Fresh Works: <https://www.freshworks.com/freshcaller-cloud-pbx/call-center-software/customer-satisfaction-definition-blog/>
- Salvaje, M. (1 de agosto de 2021). *¿Qué es el servicio al cliente? Definición, tipos, beneficios, estadísticas*. Obtenido de SAP Customer Experience: <https://www.the-future-of-commerce.com/2021/08/02/what-is-customer-service-definition-examples/>
- Secretaría Central de ISO. (2000). *Norma Internacional ISO 2000 9000*. Ginebra: Secretaría Central de ISO. Obtenido de <http://www.itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas%20ISO/ISO%209000-2000%20Sistemas%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad.pdf>

- Sekhar, S. (19 de septiembre de 2018). *Deficiencia de servicio: con referencia al contrato y al contrato de servicio*. Obtenido de Lawtimes Journal:
<https://lawtimesjournal.in/deficiency-of-service/>
- Spacey, J. (19 de mayo de 2017). *4 ejemplos de prestación de servicios*. Obtenido de Simpllicable: <https://simpllicable.com/new/service-provisioning>
- Staffaroni, S. (27 de octubre de 2019). *Cómo definir la satisfacción del cliente y medirla*. Obtenido de Get Feedback: <https://www.getfeedback.com/resources/cx/how-to-define-customer-satisfaction-and-measure-it/>
- Tallyfy. (6 de marzo de 2019). *¿Qué es exactamente la mejora continua?* Obtenido de Tallyfy: <https://tallyfy.com/guides/continuous-improvement/>
- Transportes Cristina. (8 de febrero de 2020). *Transporte interurbano de pasajeros y encomiendas*. Obtenido de Empresa de Transportes Cristina:
<https://transportescristina.com/#>
- UKDiss. (13 de octubre de 2021). *Conceptos de calidad del servicio*. Obtenido de UKDiss:
<https://ukdiss.com/examples/service-quality.php>
- Waka Kotahi. (8 de julio de 2015). *Tipos de servicios al pasajero*. Obtenido de NZTA:
<https://www.nzta.govt.nz/commercial-driving/taxis-shuttles-buses-and-other-passenger-services/types-of-passenger-services/>
- Zoe Training and Consulting. (26 de noviembre de 2017). *Seis causas comunes de un mal servicio al cliente*. Obtenido de <https://www.zoetraining.com/articles/20171215-six-causes-of-poor-customer-service-strategies-for-improving-customer-service-management/>: <https://www.zoetraining.com/articles/20171215-six-causes-of-poor-customer-service-strategies-for-improving-customer-service-management/>

GLOSARIO

Coaching. Se designa con este término a aquel método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de individuos con el cierto y claro objetivo que la misma o las mismas puedan desarrollar efectivamente habilidades específicas que tiendan a explotar lo mejor de si mismos. Porque ante todo, el *coaching*, lo que se propone es que la persona pueda alcanzar los objetivos que se propone con el entrenamiento que lleva a cabo y que la manera de hacerlo y lograrlo sea a través de la utilización de sus propios recursos y habilidades, siempre disponiéndolos de tal manera que la efectividad sea el resultado a obtener.

Customer Relationship Management (CRM). Se trata de la Gestión de las Relaciones con Clientes, cuyo significado va más allá de una plataforma o un software: es todo el proceso utilizado por *startups*, pequeñas y grandes empresas para administrar y analizar las interacciones con clientes, anticipar necesidades y deseos, optimizar la rentabilidad, aumentar las ventas y personalizar campañas de captación de nuevos clientes.

Kaizen. La filosofía Kaizen es una metodología basada en el mejoramiento continuo, cuyo origen está en el Japón posterior a la Segunda Guerra Mundial. Con el país aún ocupado y una industria que se debía enfrentar a serias dificultades, la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros invitó en 1950 a varios expertos estadounidenses a sus seminarios. La convergencia entre los métodos de trabajo impartidos por William Edwards Deming y Joseph Juran y la cultura oriental dio como resultado esta filosofía.

Marketing de servicios. Conjunto de tácticas que tienen como objetivo agregarle valor al servicio ofrecido, con el fin de persuadir al cliente para que opte por una determinada empresa. A través de una estrategia de Marketing de Servicios, es posible garantizar la máxima satisfacción de consumidores y usuarios

Millennials. Jóvenes nacidos a partir de los 80. Son una generación digital, hiperconectada y con altos valores sociales y éticos. Todo esto y más les hace diferentes a generaciones pasadas.

Omnicanal. Estrategia de comunicación utilizada para estar en contacto con los prospectos o clientes a través de diferentes canales (email, redes sociales, sitio web, etc.). El uso de los diferentes canales debe hacerse bajo una misma estrategia para llegar al consumidor en el momento indicado.

Personalización. El termino personalización intenta acercar los intereses y las necesidades del usuario, la demanda, a la oferta de productos y/o servicios. El concepto de personalización es el resultado de establecer un diálogo con el cliente para ofrecer un mejor servicio

Retorno de la inversión (ROI). Es una métrica usada para saber cuánto la empresa ganó a través de sus inversiones. Para calcular el ROI es necesario levantar los ingresos totales, sustraer de estos los costos y, finalmente, dividir ese resultado por los costos totales.

Anexo 2. Ficha de proceso

Empresa de Transporte Cristina		Ficha de proceso	
		Código	
Transporte interurbano de pasajeros		Fecha de revisión	
ASPECTOS DEL PROCESO			
Objeto			
Responsables			
Alcance	Inicio:		
	Final:		
Elementos de entrada			
Elementos de salida			
Partes interesadas			
Controles del proceso			
Registros asociados al proceso			
Indicadores del proceso			
Descripción del proceso			
Riesgos de que falle el proceso			

Anexo 3. Encuesta aplicada a usuarios



FACTORES QUE GENERAN DEFICIENCIA EN LA CALIDAD DE ATENCION AL CLIENTE EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES CRISTINA, TEGUCIGALPA, 2021.

Buen día. Mi nombre es Gabriela Flores. Soy estudiante de la Maestría en Dirección Empresarial de la Universidad Tecnológica Centroamericana. Actualmente estoy realizando una investigación sobre la calidad de atención al cliente para conocer cuál es el grado de satisfacción.

Le ruego contestar las siguientes preguntas. Le recuerdo que sus respuestas son confidenciales y sólo tienen un interés estrictamente académico.

Instrucciones: Lea detenidamente las preguntas y según su criterio seleccione la afirmación que crea correcta. En la variable demográfica encierre la respuesta que sea su caso.

Perfil del usuario	
1	Edad
	18 años a 24 años 25 años a 34 años 35 años a 44 años 45 años a 54 años Más de 54
2	Género
	Masculino Femenino
3	Nivel educativo
	Ninguno Primaria Secundaria Licenciatura Maestría Otro
4	Estado civil
	Soltero Casado

Variable "Satisfacción del usuario"									
5	¿Cada cuánto utiliza usted el servicio de Empresa de Transporte Cristina?								
	Menos de un mes De uno a tres meses De tres a seis meses Entre seis meses y un año Entre uno y tres años Más de tres años								
6	¿Cómo conoció la Empresa de Transporte Cristina?								
	Radio Prensa Televisión Sitio web Redes sociales Amigos, colegas o contacto Otro								
7	¿Cuál es el grado de satisfacción general de la Empresa de Transporte Cristina?								
	Extremadamente satisfecho	Muy satisfecho	Moderadamente satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho				
8	En relación con otras empresas que cubren las mismas rutas, ¿cómo es la Empresa de Transporte Cristina?								
	Mucho mejor	Algo mejor	Más o menos igual	Algo peor	Mucho peor				
9	¿Qué valor le da a los siguientes atributos?								
				1	2	3	4	5	
	Orientada a satisfacer al cliente								
	Bien organizada								
	Amabilidad del personal								
	Atención personalizada								
	Relación calidad-precio								
	Tiempo del servicio								
	Apariencia de las unidades y de las instalaciones								
10	¿Qué importancia le da estos mismos atributos?								
				1	2	3	4	5	
	Orientada a satisfacer al cliente								
	Bien organizada								
	Amabilidad del personal								
	Atención personalizada								
	Relación calidad-precio								
	Tiempo del servicio								
	Apariencia de las unidades y de las instalaciones								

11	¿Ha recomendado el servicio de Transporte Cristina a otras personas?				
	Sí/No				
12	¿Recomendaría el servicio de Transporte Cristina a otras personas?				
	Sí/No				
13	¿Utilizará de nuevo el servicio de la Empresa de Transporte Cristina?				
	Seguro que sí	Probablemente sí	Puede que sí, puede que no	Probablemente no	Seguro que no
14	¿Hay algún comentario que le gustaría hacer sobre el servicio de Transporte Cristina?				
MUCHAS GRACIAS					