

El Servicio al Cliente como factor de calidad en las empresas de transporte terrestre. Un estudio
de caso

Olga Cruz Quijano
Mireya Donato López

Corporación Universitaria del Caribe - CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio
2017

El Servicio al Cliente como factor de calidad en las empresas de transporte terrestre. Un estudio
de caso

Olga Cruz Quijano
Mireya Donato López

Trabajo de Grado como requisito parcial para optar al título de Administrador de Empresas

Directora
Francia Helena Prieto Baldovino
Magíster en Administración de Empresas

Corporación Universitaria del Caribe - CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio
2017

Nota de Aceptación:

CINCO CERO (5.0).

Francisco Alvarado

Director

[Signature]

Evaluador 1

[Signature]

Evaluador 2

Villavicencio, Meta, 22 de septiembre de 2017.

Dedicatoria.

A nuestras familias por toda la dedicación y esfuerzo, ya que han sido un apoyo fundamental en nuestro crecimiento personal, gracias por la confianza que depositaron en nosotras permitiéndonos alcanzar esta meta tan importante y seguir siendo un ejemplo para las futuras generaciones.

Las autoras

Agradecimientos.

Agradecemos a Dios, nuestro creador por habernos dado la vida y la inteligencia, por llevarnos por caminos de rectitud, por guiarnos hacia nuestras metas.

A la doctora Francia Helena Prieto Baldovino nuestra tutora de tesis por participar activamente en nuestra formación y habernos guiado durante todo este proceso.

A nuestros docentes, quienes durante todo este tiempo nos compartieron sus conocimientos y experiencias, con los que logramos completar este proceso académico llegando con éxito a este punto.

Agradecemos a todas aquellas personas, amigos y familiares quienes nos dieron todo su apoyo incondicional y estuvieron con nosotras paso a paso en el desarrollo de este proyecto.

Las autoras

Tabla de Contenido

| | Pag. |
|--|------|
| Introducción | 12 |
| 1. Problema | 13 |
| 1.1. Diagnóstico | 13 |
| 1.2 Descripción del problema | 17 |
| 1.3 Formulación del problema | 19 |
| 2. Justificación | 20 |
| 3. Objetivos | 22 |
| 3.1 Objetivo General | 22 |
| 3.2 Objetivos Específicos | 22 |
| 4. Marco Referencial | 23 |
| 4.1 Antecedentes | 23 |
| 4.2 Marco teórico | 28 |
| 4.3 Marco Conceptual | 39 |
| 5. Metodología | 42 |
| 5.1 Tipo de investigación | 42 |
| 5.2 Tipo de estudio | 43 |
| 5.3 Población y muestra | 43 |
| 5.4 Fuentes y técnicas para la recolección de la información | 43 |
| 5.4.1 Fuentes primarias. | 43 |
| 5.4.2 Fuentes secundarias. | 44 |
| 5.5 Instrumentos para el análisis de la información | 44 |
| 6. Análisis de los resultados | 45 |
| 7. Propuesta | 59 |
| 8. Conclusiones | 75 |
| 9. Recomendaciones | 76 |
| Tabla 8. Cronograma de Actividades | 78 |
| Referencias Bibliográficas | 79 |

Lista de Figuras

| | Pag. |
|---|------|
| Figura 1. Tomas fotograficas empresa Viacoltrans Ltda. | 16 |
| Figura 2. Estructura Organizacional. | 16 |
| Figura 3. Misión | 32 |
| Figura 4. Instrumento Servqual | 39 |
| Figura 5. Relación porcentual entre la dimensión fiabilidad y las preguntas aplicadas en la encuesta según modelo Servqual. | 49 |
| Figura 6. Relación porcentual entre la dimensión sensibilidad y las preguntas aplicadas en la encuesta según modelo Servqual. | 51 |
| Figura 7. Relación porcentual entre la dimensión seguridad y las preguntas aplicadas en la encuesta según modelo Servqual. | 53 |
| Figura 8. Relación porcentual entre la dimensión empatía y las preguntas aplicadas en la encuesta según modelo Servqual. | 55 |
| Figura 9. Relación porcentual entre la dimensión elementos tangibles y las preguntas aplicadas en la encuesta según modelo Servqual | 57 |

Lista de Tablas

| | Pag. |
|---|------|
| Tabla 1. Relación Dimensión y número de pregunta aplicado en la encuesta. | 47 |
| Tabal 2. Relación dimensión fiabilidad con preguntas encuesta modelo Servqual. | 48 |
| Tabla 3. Relación dimensión sensibilidad con preguntas encuesta modelo Servqual. | 49 |
| Tabla 4. Relación dimensión seguridad con preguntas encuesta modelo Servqual. | 52 |
| Tabla 5. Relación dimensión empatía con preguntas encuesta modelo Servqual. | 53 |
| Tabla 6. Relación dimensión elementos tangibles con preguntas encuesta modelo Servqual. | 55 |
| Tabla 7. Diagnostico porcentual de cada una de las dimensiones. | 58 |
| Tabla 8. Cronograma de Actividades. | 78 |

Lista de Anexos

| | Pag. |
|------------------------------|-------------|
| Anexo 1. Cámara de Comercio. | 81 |
| Anexo 2. Encuesta | 85 |

Resumen

La historia del transporte se remonta a la época de la invención de la rueda, la más antigua apareció en Eslovenia (Europa Central) tiene más de 5.000 años. El hombre con su necesidad de transportar alimentos, víveres, familias inventó un aparato que lo transportara, diseñando los carros ortodoxos halados por animales (carrozas).

En 1769 el señor Nicolás Cugnot, creó el primer vehículo a vapor, el cual tenía la característica de ser pesado y ruidoso.

Hacia el año 1900, los franceses fueron pioneros en la producción masiva de automóviles, Panhard et Levassor (1889), y Peugeot (1891), luego en 1908 Henry Ford inicia la fabricación de automóviles en serie (Estados Unidos).

En Colombia los indígenas, utilizaban canoas por los diferentes ríos, para transportar sus productos, en 1828 el país incursiona el sistema ferroviario con el ferrocarril de Panamá, expandiéndose hacia Antioquia, el Pacifico, Cali, La Dorada, Girardot, Facatativá y la Sabana.

Hacia 1930 aparecen los jeeps willys y las chivas, medio de transporte de personas y carga, sistema que se ve en nuestros días. El transporte público de pasajeros sufrió transformaciones, desde el tranvía, buses tradicionales hasta el día de hoy con el sistema masivo de transporte (transmilenio). El servicio público especial de pasajeros brinda oportunidades para el transporte de ejecutivos, escolar, turismo, y en este sector donde Viacoltrans Ltda., se ha especializado y centrado sus esfuerzos como empresa sólida y competitiva en este mercado que día tras día es, más exigente y requiere de mayor compromiso por parte de sus operadores.

Palabras clave: transporte, especial, público, servicio, compromiso

Abstract

Transportation history dates back to the time of the invention of the wheel, the oldest appeared in Slovenia (Central Europe) has more than 5,000 years. The man with his need to transporting food, food, families, invented a device that was transporting it, designing Orthodox carts hauled by animals (floats).

In 1769 the Lord Nicolás Cugnot, created the first vehicle to steam, which had the characteristic of being heavy and loud.

By the year 1900, the French pioneered the mass-production of automobiles, Panhard et Levassor (1889), and Peugeot (1891), then in 1908 Henry Ford starts the manufacturing of cars in series (United States).

In Colombia, the Indians used canoes by different rivers, to transport their products, in 1828 the country ventured into the rail system with the railroad from Panama, expanding to Antioquia, Pacific, Cali, La Dorada, Girardot, Facatativá and the Savannah.

Around the year 1930 appear willys jeeps and chivas, means of transportation of people and cargo, system seen in our days. The public transport of passengers underwent transformations, from the tram, traditional buses and today mass transport (Transmilenio) system.

Special public passenger service, provides opportunities to transport executives, school, tourism, and in this sector where Viacoltrans Ltda., has been specialized and focused its efforts as a solid and competitive company in this market that day after day is more demanding and requires greater commitment from its operators.

Keywords: Transport, special, public, service, commitment

Introducción

Desde tiempos remotos y a través de la historia, el ser humano en sus diferentes facetas, comerciales, sociales, de convivencia, ha desarrollado la necesidad de atender a sus semejantes y sentirse atendido, esperando que esa atención le satisfaga. Desde allí y de manera permanente se ha evidenciado lo que conocemos como servicio al cliente. El servicio al cliente debe formar parte de la cultura de la empresa, y de cada uno de sus integrantes, quienes deben interiorizarlo con el fin de llenar las expectativas de ese cliente que está siempre en la búsqueda de una solución adecuada, con prontitud y amabilidad, encaminada a satisfacer la falencia presentada.

De acuerdo con Serna G. (2006), señala que el concepto tradicional que se tenía del servicio al cliente era la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, fundamentalmente amabilidad, atención. En la actualidad, se tiene un nuevo concepto de servicio y dice que es una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores.

Con base en lo anterior, el desarrollo del presente trabajo nos permitió adelantar un análisis del Servicio al Cliente, que nos lleve a conocer, diagnosticar y/o evaluar la calidad del servicio que se presta en el transporte público especial, para de igual manera formular una propuesta y una serie de recomendaciones a Viacoltrans Ltda., como empresa objeto de estudio.

1. Problema

1.1. Diagnóstico

Viacoltrans Ltda., es una empresa ubicada en la carrera 80 A nro. 76 – 26, Barrio La Almería, localidad Decima Engativá de la ciudad de Bogotá, teléfonos fijos 2515865, 4900859, teléfonos celulares 3108018652, 3186239700, correo electrónico: viacoltrans@hotmail.com, Nit. 830.088.215-6, dedicada a la prestación de servicios de transporte especial que incluye la movilización de estudiantes, grupos turísticos, grupos académicos, o servicios personales dentro y fuera de la Ciudad de Bogotá, cuenta con operación a través del territorio nacional de acuerdo a las necesidades de sus clientes.

Su creación se remonta al año 2001, cuando el señor Luis Enrique Moreno Espinosa inicia su incursión en el transporte público a partir de la adquisición de vehículos con las características necesarias y específicas para tal fin.

Viacoltrans Ltda., es una empresa que opera de manera directa brindando estándares de calidad y servicio a sus clientes, ofreciendo calidad humana y tiempos de respuesta adecuados para cada uno de los requerimientos que recibe.

En Colombia, Viacoltrans Ltda., cumple con su objeto corporativo a través de las siguientes líneas de servicios disponibles en el transporte público especial, así:

- a) Transporte escolar
- b) Transporte Turístico
- c) Transporte empresarial

Para el soporte de la labor del transporte público especial y de acuerdo a la regulación del Ministerio del Transporte Viacoltrans Ltda. cuenta con las siguientes certificaciones:

- a) Certificación de Calidad ISO 9001:2008 en Alta calidad de servicios
- b) Certificación en Ohsas/SG-SST 18001:2007.
- c) Resolución 2875 del 04/12/2003, Mintransporte, Dirección Territorial de Cundinamarca

Clientes:

- a) Casa Luker
- b) Colegio Nuevo Gimnasio Colombo Británico
- c) Consorcio Obras de Ingeniería
- d) Concreacero Ltda.
- e) Alpla Colombia
- f) Pinturas Every Ltda.
- g) Solla
- h) Alsea de Colombia
- i) Codad S.A.
- j) Suppla Logística Inteligente
- k) Amor por Colombia

Misión: Viacoltrans Ltda. es una empresa de transporte público en la modalidad especial y escolar creada para cubrir las necesidades de transporte de nuestros clientes con responsabilidad y calidad de servicio.

Se ha implantado el plan estratégico de seguridad vial con el objetivo de realzar los compromisos con nuestros clientes de calidad y seguridad.

Visión: Viacoltrans Ltda., cuenta con un grupo de personas altamente calificadas en diferentes áreas como son administrativa y conductores que trabajamos arduamente y en conjunto para que al término de (10) diez años nos posesionemos como una empresa sólida y reconocida en el mercado del transporte público-terrestre de pasajeros y ser una solución efectiva en los requerimientos de las empresas que nos contratan.

El PESV en Viacoltrans Ltda. tiene como objeto reducir a cero (0) nuestros índices de accidentalidad y poder poner a nuestra empresa como LIDER y EJEMPLO en la prestación de servicio a las empresas que nos contrata y poder demostrarles nuestra excelencia y confiabilidad.

Política Integral de Viacoltrans Ltda.:

Viacoltrans Ltda., presta los Servicios de transporte automotor terrestre público especial, en la modalidad escolar, empresarial y de turismo a nivel nacional, nuestra prioridad es suministrar servicios competitivos y confiables, que sean conformes con los requisitos y expectativas de nuestros clientes, así como con la protección del medio ambiente y la seguridad de nuestros trabajadores.

Viacoltrans Ltda., garantiza la calidad de vida laboral brindando condiciones seguras y saludables a todo el personal y a su vez garantizar un óptimo desempeño, partiendo de la identificación y control de los peligros evaluación de los riesgos críticos y/o prioritarios, la determinación de intervenciones para la prevención de accidentes y enfermedades laborales, daños a la propiedad y/o impactos socio ambientales negativos al ambiente. Estos lineamientos se alcanzarán cumpliendo con la legislación colombiana vigente, así como con otros requisitos suscritos por las partes interesadas y la empresa.

Para garantizar el cumplimiento de esta política, la alta dirección promoverá el cumplimiento de sus directrices, brindando información confiable al usuario, disponiendo de un equipo humano amable, respetuoso e idóneo.



.Figura 1. Tomas fotográficas empresa Viacoltrans Ltda.

Fuente: Empresa Viacoltrans Ltda

Estructura organizacional Viacoltrans Ltda.

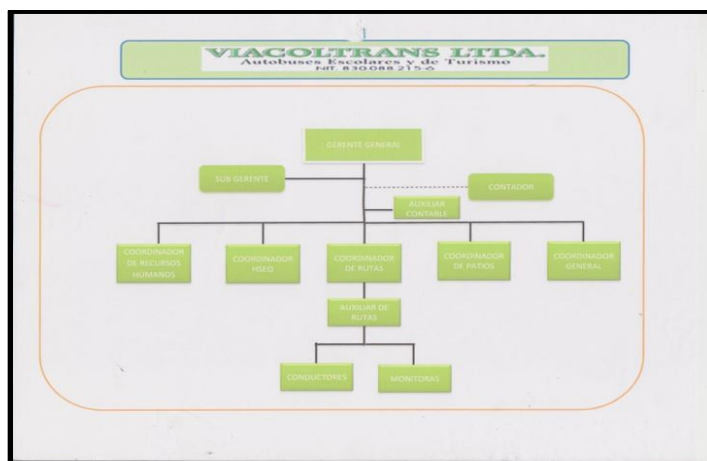


Figura 2. Estructura Organizacional

Fuente: Empresa Viacoltrans Ltda.

Actualmente la empresa cuenta con la siguiente estructura:

- ✓ Gerente General
- ✓ Subgerente
- ✓ Contador
- ✓ Auxiliar Contable
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Coordinador HSEQ
- ✓ Coordinador de Rutas
- ✓ Coordinador de Patio
- ✓ Coordinador General
- ✓ Auxiliar de rutas
- ✓ Conductores
- ✓ Monitoras

Fuente: Empresa Viacoltrans Ltda.

1.2 Descripción del problema

La empresa seleccionada para la realización del presente trabajo se encuentra legalmente constituida en Cámara de Comercio de Bogotá, sede Chapinero. Nit. 830.088.215-6. Su objetivo social es la prestación del servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros por medio de automotores propios o ajenos vinculados o administrados por la sociedad.

En la actualidad presenta limitaciones, en cuanto al manejo del servicio al cliente, ya que algunos de los procesos no se encuentran especificados y definidos, direccionados al cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa y no se cuenta con un plan que indique el paso a seguir.

Con base en los anteriores aspectos, estos nos ayudaran a establecer los requerimientos necesarios para un eficaz servicio al cliente brindado satisfacción por la labor prestada, que se vea reflejado en efectos positivos para Viacoltrans Ltda., alcanzando el logro de sus metas y objetivos, y generando una efectiva competitividad en el gremio del transporte público especial.

Tal situación parece obedecer a factores como la falta de una política clara acerca de la importancia sobre el servicio al cliente, que ayude a prevenir la pérdida o deserción de clientes actuales o potenciales llevando a la perdida de una visión futurista de crecimiento apropiado y acertado.

Todas las situaciones anteriores pueden llevar a la empresa a desperdiciar las oportunidades que presenta el servicio de transporte público y las fortalezas con que cuenta Viacoltrans Ltda., lo que frena el desarrollo empresarial y no permite establecer espacios que innoven de acuerdo con las necesidades del mercado.

Por todo lo anteriormente expuesto se hace necesario la realización de un plan de mejora en servicio al cliente, que involucre a todos los miembros de la empresa para el conocimiento y soluciones frente a las circunstancias que se presentan, buscando las herramientas y acciones adecuadas para lograr el objetivo que favorezca y permita el crecimiento de Viacoltrans Ltda., incluso teniendo en cuenta la importancia de las tecnologías.

La Internet ha trasladado en muy poco tiempo el poder de negociación de las manos de los productores a las de los consumidores. Anteriormente, la “fidelidad” de los clientes solía ser un artificio de los altos costos de búsqueda y de la información limitada, y las compañías se beneficiaban de la ignorancia de los clientes. En la actualidad, estos tienen el control como nunca y, en un mundo de información casi perfecta, cada vez hay menos tolerancia para con los productos y servicios mediocres. (Hamel y Breen, 2007, pg. 13)

1.3 Formulación del problema

¿Qué importancia tiene la individualización de las debilidades en cuanto a la calidad y los niveles de satisfacción al cliente, que permita identificar los factores y acciones a seguir mediante la implementación de una propuesta para mejorar la eficacia en estos aspectos al interior de la empresa Viacoltrans Ltda.?

2. Justificación

El desarrollo del presente trabajo busca, mediante el conocimiento y los conceptos básicos en servicio al cliente, clientes internos y externos, encontrar los motivos que afectan a la empresa frente a esta temática.

Igualmente tiene como fin el diseño de una estrategia que fortalezca la calidad de servicio que se presta a los usuarios de Viacoltrans Ltda., mediante un plan de mejora de servicio al cliente que debe empezar a funcionar de manera paulatina conforme las necesidades propias de la dinámica del transporte lo vaya exigiendo. Lo anterior debe surgir del diagnóstico que se visualice luego del correspondiente estudio que permita establecer las debilidades de Viacoltrans Ltda., realizado a través de la recolección de la información adecuada que muestre el estado en que se encuentra la empresa, y proceder a elaborar con base en los resultados obtenidos un plan dinámico, asertivo, de fácil implementación que mejore la calidad de servicio de la empresa objeto de estudio, llevándola a un estatus de competitividad fuerte frente a sus grandes competidores.

Viacoltrans Ltda., se ha posicionado y sostenido en el mercado del transporte público especial, gracias al empuje de sus propietarios, sin embargo, se han perdido oportunidades de negocio, clientes potenciales, crecimiento de la empresa y mayor reconocimiento en el mercado.

La importancia de este trabajo se debe a que el servicio que brinda el transporte público especial en sus diferentes líneas de acción aliviana al tradicional que ofrece el Estado, pero le exige de igual manera que el mismo sea prestado con las condiciones y garantías óptimas para sus usuarios, moderno, amable, puntual y efectivo, tanto a nivel de la Ciudad de Bogotá como centro principal de operación e igual para cualquier región a la que Viacoltrans Ltda., llegue en cumplimiento de su labor.

Ahora bien, la realización del presente documento mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos por parte de las autoras a través de su desarrollo académico, ayudara a crear una propuesta viable eficiente y eficaz que permita analizar de manera objetiva la importancia del servicio al cliente en todas y cada una de las etapas que se llevan a cabo en la realización e implementación de una labor de transporte de personas, optimizando las fortalezas y oportunidades y combatiendo las debilidades y amenazas.

De igual manera se resalta la importancia para el Administrador de Empresas frente a todos los fenómenos que puedan afectar a cualquier tipo de organización, y la capacidad que este debe tener para direccionar y planificar las alternativas necesarias, coherentes y apropiadas para conducir hacia el éxito la misma, por esto las autoras del proyecto buscan la aplicación de la herramienta más adecuada que genere un producto confiable permitiendo a Viacoltrans Ltda., implementar, mejorar y/o reorganizar su servicio al cliente.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Realizar un diagnóstico en la empresa Viacoltrans Ltda., que permita identificar la efectividad del servicio al cliente en pro de consolidar los procesos de la misma para el diseño de un plan de mejoramiento continuo.

3.2 Objetivos Específicos

- a) Describir la importancia del servicio al cliente y la repercusión que este tiene para la productividad de Viacoltrans Ltda.
- b) Elaborar una política de servicio al cliente para Viacoltrans Ltda.
- c) Diseñar un plan de mejoramiento para la empresa Viacoltrans Ltda., que permita una atención efectiva a los clientes en aras de optimizar el servicio.

4. Marco Referencial

4.1 Antecedentes

Como antecedente tomamos el trabajo denominado “Propuesta para fortalecer la calidad del servicio al usuario en la Empresa de Transporte Público Síquima Express S.A con base en la implementación de un plan de marketing a partir de Junio del Año 2012”, elaborado por Jennifer Adriana Valencia Ríos estudiante de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle, Bogotá, D.C. año 2012. Se establecen los siguientes aspectos más relevantes del proceso investigativo.

Síquima Express S.A desde sus inicios no ha tenido ninguna dirección estratégica adecuada por lo cual en su fundación solo optaron por cumplir con los trámites legales y normativos que exige la ley, y en su largo trayecto los dueños no creyeron útil afianzar su estructura organizacional, lo cual evidencio que el servicio solo se orientara a ser un servicio inadecuado, olvidando tener en cuenta la satisfacción de las necesidades y deseos de los usuarios, pero con el transcurrir del tiempo la competencia se ha empezado a fortalecer y Síquima Express S.A firmemente cree que es la hora de poner en práctica un plan de marketing enfocado en la prestación del servicio al usuario. (Valencia, 2012, pg. 24)

La intención de este trabajo de grado es diseñar una propuesta para fortalecer la calidad del servicio al usuario con base en un plan de marketing que genere una oportunidad para el mejoramiento en la eficacia del servicio al cliente a través de herramientas administrativas que arrojen ideas que puedan guiar a la adecuada toma de decisiones que refuercen el debido planteamiento para obtener óptimos resultados financieros, comerciales, operacionales y administrativos. De igual manera se busca diagnosticar los entornos internos y externos en los que la compañía se ubica para planear estrategias que ayuden al mejoramiento del servicio orientado al cliente en la que su finalidad sea mantenerse en el mercado y aumentar el posicionamiento actual dentro de la industria del transporte intermunicipal. (Valencia, 2012, pg. 26)

En épocas tan tecnológicas por las que se atraviesan actualmente, los clientes son más exigentes y cuidadosos a la hora de comprar, lo cual indica que el consumidor estará más atento a los precios, y es él quien decide adquirir o no el producto o servicio. Muchas empresas dicen que el cliente es el número uno, pero son pocas empresas las que en realidad lo aplican. En general se puede observar como las compañías desatienden muchos factores mínimos, pero en el momento de la verdad con el usuario son estos detalles tales como la recepción tardía de las llamadas, el hacer esperar al cliente, la muestra de desatención, la falta de cortesía, dar información de manera incorrecta es lo que impulsa al cliente a buscar un mejor servicio, y la globalización y las empresas más preparadas están dispuestas a ofrecer y brindarlo a través de un buen servicio. Según Kotler las empresas serias y que si consideran al cliente el número UNO deben realizar varios pasos.

- Deben llevar un registro del nivel de satisfacción de sus clientes, en relación con el de sus clientes de sus competidores;
- Deben desarrollar mapas que muestren todos los puntos de interacción entre su personal y sus clientes, especialmente los puntos de ruptura o desacuerdo con el cliente;
- Deben introducir un programa de capacitación fuerte para cultivar actitudes positivas en el personal, incluyendo incidentes críticos y “juego de roles”
- Deben supervisar continuamente los niveles de satisfacción del cliente, de manera que se puedan notar los avances y detectar los problemas. (Kotler, 2005)

Como lo describe Humberto Serna en su libro “El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos” Algunas características de servicio al cliente según Serna están definidos:

1. El servicio al cliente es un intangible. Es eminentemente perceptivo, así tenga elementos objetivos.
2. Es perecedero. Se produce y se consume instantáneamente.

3. Es continuo. Quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio
4. Es integral. En la producción del servicio es responsable toda la organización. Por ello, todos los colaboradores de la empresa son parte fundamental en la calidad del ciclo del servicio, que genera la satisfacción o insatisfacción de los clientes.
5. La oferta del servicio promesa básica es el estándar para medir la satisfacción de los clientes. “el cliente siempre tiene la razón cuando exige que cumplamos lo que prometemos.”
6. Por ende, el foco del servicio es la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes.
7. La prestación integral del servicio genera valor agregado, el cual asegura la permanencia y lealtad del cliente. (Valencia, 2012, pg. 40)

La tecnología como herramienta de fuerza, moldea el destino de cualquier empresa. El parque automotriz con el que cuenta Síquima Express S.A. son modelos que refieren a últimas tecnologías lo cual ha conllevado a que el trascurso del viaje logre ser más rápido y cómodo, los automóviles también vienen equipados con radio, calefacción, aire acondicionada que hacen el trayecto más llevadero para quienes disponen del servicio. Y actualmente con los avances tecnológicos y el fácil acceso a los medios, el internet es un reto para Síquima Express S.A que conquisten en atraer más usuarios. (Valencia, 2012, pg. 75)

El poseer información de la competencia, es una herramienta que permite ofrecer a los usuarios un mayor valor y satisfacción que los competidores. Lo cual inclina a que Síquima Express S.A. se adapte las necesidades de los clientes meta, mediante una estrategia que permita el posicionamiento vigoroso de su oferta en la mente de los usuarios frente a la competencia. Estrategia que debe estar inclinada a la calidad del servicio y el valor agregado que ofrece la empresa por las rutas que realiza a diario y la facilidad que genera a sus usuarios. (Valencia, 2012, pg. 81)

La implementación exitosa a la hora de aplicar una estrategia se basa en la habilidad que la organización usa para vender el producto, según Kotler Philip and Armstrong Gary (2003). “Vender comprende muchas actividades de marketing, como publicidad, promoción de ventas, difusión de información favorable, venta personal, administración de fuerza de ventas y las relaciones con los clientes y distribuidores” Síquima Express S.A al ser una empresa prestadora de un servicio básico y necesario como lo es el transporte de pasajeros requiere una implementación de *marketing sin diferencias*.

Como un método práctico toda compañía debe realizar una programación estratégica, donde indique cuáles son los objetivos que alcanzar y donde tiene que mejorar, dando por entendidas las más cercanas y urgentes para realizar en holguras de tiempo cortas, que a medida que se van desarrollando le van abriendo puertas a la planeación de mediano y largo plazo como lo expresan Kotler Philip and Armstrong Gary. (2003) para realizar un buen plan de marketing debe ir de la mano de una sólida planeación estratégica. (Valencia, 2012, pg. 106)

Son determinantes las características metodológicas del anteproyecto para la realización del proyecto (trabajo de grado) significativo para factores que encierran el todo de la empresa, donde el análisis del ambiente externo exige más adaptación a los cambios de las necesidades de los consumidores y que se cimiente en el entorno interno de la compañía para que el sistema integrado funcione efectivamente. Razón que motiva a Síquima Express S.A. a buscar tácticas que afiancen la planeación organizacional y estratégica. Lo que hace claro que los recursos físicos, humanos y organizacionales son los que ayudan a la empresa a desarrollar las oportunidades y a neutralizar las amenazas.

Y es así como Síquima Express S.A. refleja un estado carente de planeación e integración de personal, pero que frente a la competencia se muestra fuerte y atractivo para la región por su valor agregado en el mercado. Implementar un plan de marketing dirigido a fortalecer la calidad del servicio de la empresa es poner en función todos los lineamientos de una cultura organizacional enfocada al servicio y a conocer de fondo las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades

que la empresa tiene para poder tomar decisiones en pro al beneficio, no solo de sus dueños sino de una población que durante años sufrió por la necesidad de trasportarse en un medio que estuviera a disposición de ellos y no ellos a disposición del servicio como paso durante tantos años para estas regiones, donde los únicos vehículos provenían únicamente de Bogotá y solo cumplían con una ruta diaria.

Con virtud a lo realizado Síquima Express S.A., ahora en adelante debe estar más prepara para servir a sus cliente en función directa a los conductores y los despachadores que son quienes tienen el contacto directo con el cliente y empezar a transformar las amenazas en oportunidades a través de estrategias de desarrollo del mercado y desarrollo del servicio, así como generar ideas que alcancen superar la competencia Síquima Express S.A. tiene muchas expectativas de seguir creciendo y es por ello que la logística y las fortalezas con que cuenta no deben dejarse perder como lo es, la puntualidad de la salida de los colectivos, la amabilidad, cortesía y cultura de los conductores, la honradez, la entrega puntual y completa de las cargas y encomiendas, y todo esto se puede lograr a través de una selección y reclutamiento adecuada del personal y de capacitación ya que el servicio es una venta directa que requiere preparación por su continuidad. Las implicaciones que tiene el uso de un plan de marketing para la empresa transportadora de servicio público Síquima Express S.A., se fundamentan en entregar valor para satisfacer las necesidades de los usuarios y así poder obtener una mayor rentabilidad. Para una empresa como Síquima Express S.A., que surgió del conocimiento empírico de sus dueños; un plan de marketing que reestructure y plasme todo el conocimiento, la planeación y organización de la empresa es un valor agregado para crecer y fortalecerse en el mercado. (Valencia, 2012, pg. 162, 163)

El resumen anterior del trabajo realizado por Jennifer Adriana Valencia Ríos nos permite tener una percepción de como el servicio al cliente es parte fundamental para el desarrollo y crecimiento de cualquier organización, y que debe estar acompañado de diferentes procesos que permitan estructurar de manera adecuada lo que la organización busca para el logro de sus metas.

4.2 Marco teórico

Lograr un buen servicio al cliente requiere de una serie de acciones y procesos que permitan a la organización, reconocer, aceptar y buscar la solución a las falencias que se determinen y que le permitan salir del error y buscar la consolidación de sus objetivos, por eso es importante apoyarse en los diversos autores que nos permitan tener una mejor visión de lo que la organización desea lograr.

El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. (Humberto Serna Gómez ,2006)

Todas las empresas que manejan el concepto de servicio al cliente tienen las siguientes características:

a) Conocen a profundidad a sus clientes, tienen, de ellos, bases de datos confiables y manejan sus perfiles.

b) Realizan investigaciones permanentemente y sistemática sobre el cliente, sus necesidades y sus niveles de satisfacción: auditoria del servicio.

c) Tienen una estrategia, un sistema de servicio a sus clientes.

d) Hacen seguimiento permanentemente de los niveles de satisfacción.

e) Toman acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de sus clientes, expresadas en los índices de satisfacción.

f) Participan sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos.

g) Diseñan estrategias de mercadeo interno y venta interna que genera la participación de los clientes internos en la prestación de un servicio de excelencia, partiendo de la satisfacción y compromiso de sus colaboradores. (Humberto Serna Gómez ,2006)

El buen servicio al cliente se trata de hacer que los clientes regresen. Y también de hacer que se vayan felices, felices lo suficiente para pasar comentarios positivos a otros, que posteriormente podrán probar tu producto o servicio y convertirse en clientes nuevos. (Damaso J 1987)

En general las personas buscan y se quedan en donde se sienten bien, son aceptadas y les ponen atención, en otras palabras, se sienten felices, ya sea en una relación personal, de trabajo o comercial. Por otro lado, tratarán de alejarse de cualquier situación que les provoque dolor, ya sea falta de respeto y de atención o mal trato. Por desgracia en la mayoría de los casos, nosotros somos quienes alejamos a las personas con nuestras actitudes, mal comportamiento e indiferencia. (Figueroa E. 2009)

Según Guiltinan, Gordon & Madden (2005), se puede decir, que la orientación hacia el mercado, la administración y el proceso de planeación del marketing es la resultante de la combinación en la toma de decisiones para ofrecer un producto o servicio y satisfacer las demandas del mercado. Así mismo, plantean la importancia sobre la satisfacción al cliente la cual se presenta de dos formas: cuando los beneficios esperados son inferiores a los beneficios percibidos con el uso del producto o servicio, las expectativas del cliente se vuelven negativas, esto incide en el mercado en:

- a) No vuelve a comprar el producto
- b) Emplea una comunicación negativa del mismo (da malas referencias)
- c) Pierde clientes
- d) Menor rotación de inventarios
- e) No se utiliza las economías de escala

Cuando los beneficios percibidos son iguales o superiores, encontramos en el consumidor lo siguiente:

- a) Comunicación positiva (referencia a otras personas)
- b) Fidelidad o lealtad, este comportamiento trae clientes nuevos
- c) Mayor rotación de inventarios
- d) Mayor producción
- e) Menores costos por economías de escala.
- f) Precio preferencial (premiunprice) al ser percibido de mejor calidad por el consumidor y obtener mayores utilidades.

Es importante en este punto estar atento a los cambios, tendencias y gustos de los clientes, así como de la competencia, para ofrecer siempre productos de óptima calidad. Guiltinan, Gordon & Madden (2005).

Humberto Serna Gómez (2006) señala que el concepto tradicional que se tenía del servicio al cliente era la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, fundamentalmente amabilidad, atención. En la actualidad, se tiene un nuevo concepto de servicio y dice que es una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores.

Núñez (2009) afirma que en el mundo globalizado en el cual nos encontramos, la competencia de las empresas es cada vez mayor. Por eso, las compañías además de enfocarse en sus productos se ven en la necesidad de dirigir sus estrategias en el mejoramiento del servicio al cliente. A continuación, detallaremos los factores importantes que los clientes requieren en una buena atención al cliente.

Los representantes de servicio al cliente deben desempeñar tanto una función reactiva como proactiva para conservar a los clientes. En su función reactiva resuelven problemas para satisfacer al cliente. En su función proactiva se anticipan a los deseos y necesidades de los clientes y determinan como su empresa puede satisfacerlos.

Los estudios demuestran que los clientes valoran el servicio más que la calidad y el precio de los productos. En la actualidad, algunas de las compañías más exitosas se han distinguido prestando el mejor servicio al cliente.

Punto de vista del cliente-A los ojos del cliente, todo empleado representa a la empresa. Por esta razón, en cada experiencia que el consumidor tiene con un representante de ventas se determina la continuidad o cancelación de las negociaciones. Cuando un cliente tiene una mala experiencia con una empresa, se lo contara, en promedio, a entre 8 y 16 personas. De hecho, son muy contados los clientes que se quejan ante la compañía, sencillamente se van a otra parte

Lealtad del cliente, la mayor parte de las ventas de un negocio proviene de sus clientes leales, ya que estos repiten sus compras, recomiendan la empresa a otros clientes, compran diversos artículos y se resisten al atractivo de los competidores. -Cuesta de cinco a 10 veces más atraer clientes que conservar a los existentes. (p. 22)

Ahora bien, teniendo en cuenta todos los aspectos mencionados anteriormente por los diferentes autores, creemos se hace necesario entender de manera clara que es la Misión y la Visión, términos que conoceremos a continuación y que serán parte fundamental para determinar la línea a seguir en la mejora del servicio al cliente.

Misión. Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización, el cual se operacionaliza en la visión. La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

Para qué existe la organización, cuál es su negocio, cuáles sus objetivos, cuáles sus clientes, cuáles sus prioridades, cuál su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores, y cuál su responsabilidad social.

La misión, por tanto, debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización. La misión no puede convertirse en pura palabrería o en formulaciones que aparecen en las oficinas de la compañía. La misión de una empresa debe inducir comportamientos, crear compromisos. La vida de la organización tiene que ser consecuente con sus principios y valores, su visión y su misión. La contradicción entre la misión y la vida diaria de la organización es fatal para la calidad de vida de la compañía. Se refleja inmediatamente en su clima organizacional, lo cual puede ser supremamente peligroso para la vida, paz y sobrevivencia de la empresa. De allí, la importancia y seriedad con que debe ser conducida esta etapa de la planeación estratégica. (Serna, 2008, pp. 14-18).



Figura 3. Misión.

Fuente: <http://yesidariza.blogspot.com.co/2012/05>

Visión. La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de los que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro. La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le

proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definido. Por ello, el ejercicio de definir la visión es una tarea gerencial de mucha importancia, de allí que sea parte fundamental del proceso estratégico de una empresa. (Serna, 2008, pp. 14-18).

Teorías que sustentan el servicio al cliente.

De acuerdo con la teoría de Gronroos, (1998); Vargo y lusch (2004), hoy en día el servicio es un aspecto muy significativo el cual debe tomarse como uno de los temas más importantes para una compañía, ya que esto gestiona el éxito de la misma. Además, los clientes en relación con el largo plazo buscan cada vez más soluciones como un complemento del bien que han adquirido. (Castellanos 2013, pg. 5)

Vargo y Lusch (2004), *sostienen que la creación de valor no puede tomar lugar a través de la fabricación como mecanismos de distribución para prestar el servicio*, de acuerdo a ello el empresario no puede solo quedarse con la entrega del producto sino que después de su distribución debe preocuparse por buscar un mecanismo que genere un valor agregado al producto que fabricó para satisfacer a su cliente y darle un complemento a este bien que adquirió, darle un complemento intangible que motive al cliente para que se sienta satisfecho. (Castellanos 2013, pg. 5)

Hacer el papel del cliente también sirve para promover el conocimiento y el compromiso con la calidad del servicio. Algunas compañías incorporan ejercicios de “comprador incognito” en sus programas de capacitación. Los empleados hacen el papel de cliente y examinan el servicio de su propia compañía y a veces también el de la competencia. (Leonard L. 1996, pg. 29).

Para llevar una política exitosa de atención al cliente, la empresa debe poseer fuentes de información sobre su mercado objetivo y el comportamiento de sus consumidores. El hecho de

conocer los orígenes y necesidades de estas expectativas permitirá, posteriormente, convertirlas en demanda. Para determinarlo, se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios que se van a ofrecer y determinar las estrategias y técnicas que se pueden utilizar.

Cuando la empresa aprende a ver a través de los ojos de los clientes podrá interpretar mejor sus necesidades, desarrollar y proporcionar el producto o servicio adecuadamente, mejorar sus campañas publicitarias y obtener mayor participación en el mercado. La empresa debe conocer a sus clientes de forma detallada, por tanto, hay que saber sus necesidades, expectativas y demandas para poder desarrollar las estrategias que se dirijan a lograr su fidelización. De esta forma, cada vez que un cliente tenga una experiencia positiva en la compra de nuestros productos o servicios deseará regresar y repetir esta vivencia. (Pérez T, 2006, pg. 6)

Una idea similar que menciona Normann y Ramírez, (1993), *cita que la creación de valor no es una función de la fabricación, sino de resolver los problemas de los clientes*; adicional a esta idea resaltan que los productos pueden llegar a ser herramientas o una forma de resolver esos problemas de los clientes, por ello se deben utilizar como beneficios o como la forma en que se pueden satisfacer las necesidades de un cliente después de haber entregado un producto, esto hace que se genere un valor agregado después de la fabricación. (Castellanos 2013, pg. 5)

Normann y Ramírez, (1993), también comparten que *un dialogo con los clientes es necesario para las empresas si quieren seguir siendo competitivas y tienen ofertas que les permitan ganar*, por esta razón es importante mantener una buena relación y comunicación con el cliente, ya que puede convertirse en una estrategia para que la empresa pueda competir en mercados globales, la relación y comunicación con el cliente puede servir mucho para retroalimentar las tendencias, las necesidades insatisfechas, las inconformidades del cliente, el comportamiento del mercado y muchos otros aspectos que pueden generarme herramientas para trabajar agresivamente frente a la competencia. (Castellanos 2013, pg. 6)

La cultura de servicio se muestra a través de la actitud y comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto. Ésta incluye la cortesía general con la que el personal responde a las preguntas, resuelve los problemas, ofrece o amplía la información, provee el servicio y trata a los otros clientes. Esto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción de las expectativas del cliente que lo hace valorar si desea volver a nuestra empresa. (Pérez T, 2006, pg. 16)

Los directivos de las organizaciones deben estimular y ayudar a los empleados para que mantengan su atención centrada en las necesidades del cliente, logrando que adquieran un buen nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar, y que infundan en los clientes el deseo de contar su experiencia a otras personas y de volver por la empresa. (Pérez T, 2006, pg. 23)

Para que el cliente se sienta bien atendido, es importante escucharle, hablarle correctamente y demostrarle empatía y respeto. El mayor reto de las empresas es superar las expectativas, de esta forma se brinda un valor agregado tanto de la atención como del servicio al cliente. En esta fase del proceso, la atención y el servicio al cliente son un todo indisoluble. (Pérez T, 2006, pg. 24)

Solórzano & Aceves (2013, p.8) relacionan los principios de la atención al cliente y establecen que el cliente es el que valora la calidad en la atención que recibe.

Cualquier sugerencia o consejo es fundamental para la mejora. Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr la satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad calidad, tiempo y precio. (Merchán García, 2015, pg. 11).

Humberto Serna Gómez (2006) explica que una forma de medición, que utilizan las empresas para cuantificar la calidad de servicio que ofrecen a sus clientes más usadas en la actualidad es la NORMA ISO 9001 (elaborada por la organización internacional para la estandarización). La cual, mediante una serie de procedimientos estandarizados evalúa el nivel de

satisfacción de cualquier empresa. Los requisitos de la Norma con relación a la satisfacción del cliente abren las puertas a la realización de todo tipo de acciones, nos dice QUÉ, pero no CÓMO.

Pide literalmente lo siguiente: Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información. Obsérvese que no se habla de “calcular”, sino de “realizar el seguimiento”, concepto que desglosa a continuación en 2 etapas:

- 1ª Etapa: obtener información
- 2ª Etapa: utilizar la información

Metodología SERVQUAL

El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio fue elaborado por Zeithaml Parasuraman y Berry, cuyo propósito es mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización. Utiliza un cuestionario tipo que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

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

1. Define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes. De este modo, un balance ventajoso para las percepciones, de manera que éstas superaran a las expectativas, implicaría una elevada calidad percibida del servicio, y alta satisfacción con el mismo.

2. Señala ciertos factores clave que condicionan las expectativas de los usuarios:

- ✓ Comunicación “boca a oreja”, u opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio.
- ✓ Necesidades personales.
- ✓ Experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente.
- ✓ Comunicaciones externas, que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el ciudadano tiene sobre las mismas.

3. Identifica las cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio.

- ✓ **Fiabilidad:** Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.
- ✓ **Capacidad de Respuesta:** Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
- ✓ **Seguridad:** Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.
- ✓ **Empatía:** Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.
- ✓ **Elementos Tangibles:** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

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

El cuestionario SERVQUAL consta de tres secciones:

En la primera se interroga al cliente sobre las expectativas que tiene acerca de lo que un servicio determinado debe ser. Esto se hace mediante 22 declaraciones en las que el usuario debe situar, en una escala de 1 a 7, el grado de expectativa para cada una de dichas declaraciones.

En la segunda, se recoge la percepción del cliente respecto al servicio que presta la empresa. Es decir, hasta qué punto considera que la empresa posee las características descritas en cada declaración.

Finalmente, otra sección, situada entre las dos anteriores, cuantifica la evaluación de los clientes respecto a la importancia relativa de los cinco criterios, lo que permitirá ponderar las puntuaciones obtenidas.

Las 22 declaraciones que hacen referencia a las cinco dimensiones de evaluación de la calidad citadas son agrupadas de la siguiente manera:

- ✓ Elementos tangibles: Ítems de 1 al 4.
- ✓ Fiabilidad: Ítems del 5 al 9.
- ✓ Capacidad de respuesta: Ítems del 10 al 13.
- ✓ Seguridad: Ítems del 14 al 17.
- ✓ Empatía: Ítems del 18 al 22.

Fuente: aiteco consultores, sl., granada (España)

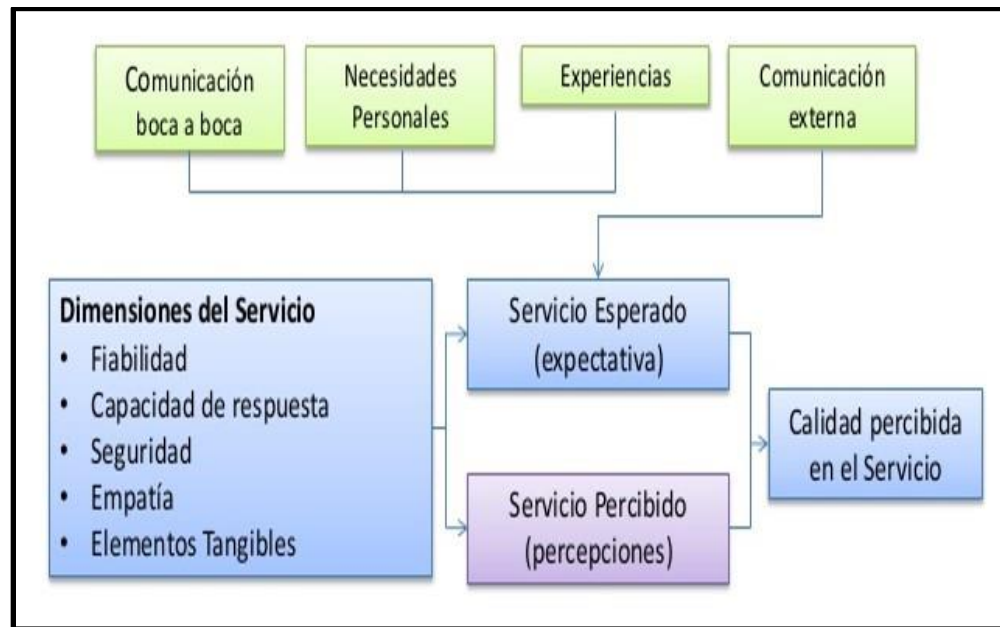


Figura 4. Instrumento Servqual

fuelle: <http://es.slideshare.net/jerseymedinacuellar/presentación-calidad-del-servicio>

4.3 Marco Conceptual

Amenazas: son los factores externos que pueden poner en riesgo la empresa, no son controlables. Por medio de un análisis hay que anticiparse y bloquear-

Calidad: eficacia con que un producto cumple las expectativas del comprador.

Cliente: denominado también consumidor la empresa debe orientar su producción en función de los seres que viven en sociedad. El punto de partida es la existencia de un mercado, las necesidades existentes en el orden económico, con el fin de cubrir ese mercado.

Competencia: conjunto de organizaciones que comercializan productos o servicios dentro de la misma categoría que los ofrecidos por nuestra empresa o negocio, o que se posicionan dentro del mismo mercado que nuestra organización.

Datos primarios: datos nuevos obtenidos específicamente para el proyecto en cuestión.

Datos secundarios: datos disponibles previamente recopilados para otro propósito.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

Empresa: organismo creado con una finalidad lucrativa que se encamine al servicio de la población, generando beneficios mutuos tanto económicos como sociales o personales.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

Mercado: en un sentido amplio, es aquel lugar donde confluyen la oferta y la demanda; en un sentido menos amplio, es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de los productos o servicios que ofrece una empresa.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Servicio: Es en primer lugar un proceso, es una actividad directa o indirecta que no produce un producto físico, es decir, es una parte inmaterial de la transacción entre el consumidor y el proveedor. Puede entenderse al servicio como el conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación principal. (Berry, L. Bennet, C y Brown., 1989)

Servqual: es un cuestionario con preguntas estandarizadas para la Medición de la Calidad del Servicio, herramienta desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry

Transporte: Es el acarreo de personas, animales o cosas de un punto a otro a través un medio físico. (Art. 2, Dec. 1809 de 1990).

Transporte público: El transporte público es una industria encaminada a garantizar la movilización de personas o cosas por medio de vehículos apropiados a cada una de las infraestructuras del sector, en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios, sujeto a una contraprestación económica. (Art. 3, Ley 105 de 1993)

Valor y satisfacción: es la reunión de todos los beneficios que brinda una empresa a sus consumidores de bienes o servicios y que logra satisfacerlos plenamente.

Vehículo de servicio público: Todo aparato montado sobre ruedas que permite el transporte de personas; animales o cosas de un punto a otro por vía terrestre pública o privada abierta al público. (Art. 2, Dec. 1809 de 1990)

Visión: es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 o 5 años. Involucra la motivación y el sentido de pertenencia. (Wiers, 1996, p. 39).

5. Metodología

Teniendo en cuenta que el objetivo del estudio es obtener las bases suficientes y pertinentes que permita a las autoras determinar de manera acertada cuales son los diferentes factores que afectan el servicio al cliente de Viacoltrans Ltda., se ha venido desarrollando el presente trabajo para obtener la información veraz que admita obtener unas conclusiones y recomendaciones adecuadas para la mejora de la empresa objeto de estudio.

Con base en lo anterior, aplicaremos un tipo de investigación descriptivo, un método de estudio inductivo, utilizando la población objeto de estudio que nos permita hacer un muestreo, con las diferentes fuentes de recolección de la información.

Los elementos antes mencionados aplicados mediante el modelo SERVQUAL nos permitirán medir la calidad de servicio que Viacoltrans Ltda., está dando a sus clientes.

5.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación a realizar corresponde al descriptivo, cuyo objetivo es reseñar las características, el estado, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen. (Lerma, 2009, p. 57).

Según Briones (2006), en este tipo de investigación se pueden caracterizar globalmente el objeto de estudio., describir el contexto en el cual se presenta dicho fenómeno y cuantificar la magnitud del mismo.

5.2 Tipo de estudio

Se realizará mediante el método inductivo, el cual conlleva un proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que puedan ser aplicadas a situaciones similares a la observada. (Méndez, 2013, p. 239).

Aplicaremos el método inductivo porque este nos ayudará a llegar a conclusiones coherentes, ir de lo particular a lo general permitirá a las autoras tener una mejor perspectiva de cuáles son las falencias actuales por las que atraviesa Viacoltrans Ltda., fundamentado de manera objetiva el problema real.

5.3 Población y muestra

La población corresponde al personal perteneciente a la empresa Viacoltrans Ltda., la cual la conforman 10 administrativos y 30 operativos, y una parte aleatoria de sus clientes, para un total de 30 personas.

5.4 Fuentes y técnicas para la recolección de la información

5.4.1 Fuentes primarias.

El procedimiento de recolección de la información se realizará mediante la siguiente técnica:

Cuestionario SERVQUAL:

5.4.2 Fuentes secundarias.

Información documental: Se utilizará todo elemento informativo existente sobre la empresa Viacoltrans Ltda., y la labor que desarrolla, entre otros; testimonios de los clientes internos pertenecientes a la empresa, prensa, documentos, clientes externos y demás antecedentes.

Este ejercicio se llevará a cabo mediante mesas de trabajo en las instalaciones de la empresa, que permitan ampliar y aclarar ideas y/o dudas sobre el tema de estudio.

Lo anterior será útil, ya que permitirá aclarar inquietudes y recibir sugerencias de carácter administrativo dadas las diferentes posiciones y puntos de vista de quienes integran Viacoltrans Ltda.

Se debe tener en cuenta que la aplicación del Cuestionario se hará de acuerdo con la disponibilidad de tiempo de los diferentes integrantes de Viacoltrans Ltda.

5.5 Instrumentos para el análisis de la información

El establecimiento del procesamiento de datos será analizado mediante (esquema, gráficas de barras y figuras), especificando el tratamiento que se dará a los mismos.

6. Análisis de los resultados

Con el fin de poder realizar un análisis y diagnóstico de la situación se implementa una matriz DOFA, teniendo en cuenta los direccionamientos propuestos por Jairo Amaya en su libro Gerencia: Planeación y Estrategia pág. 44, 45, donde nos dice que en el análisis DOFA deben incluirse factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recursos humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas variables de competitividad.

Igualmente relacionando las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, como aprovechar una fortaleza, como anticipar el efecto de una amenaza, como prevenir el efecto de una debilidad.

Un análisis detallado y concienzudo de la matriz DOFA nos ayudará y guiará para realizar un correcto y adecuado Plan de acción y/o mejoramiento de los diferentes procesos de la empresa, en nuestro caso para determinar cuál será la ruta que seguir para hacer ese plan de mejoramiento de servicio al cliente para la empresa Viacoltrans Ltda.

6.1 Matriz DOFA

| DEBILIDADES | OPORTUNIDADES |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • D1 Falta presentación de la empresa en redes sociales, pagina web, sobre los diferentes servicios que ofrece la organización. • D2 Escasez de un equipo de ventas. • D3 Desconocimiento del grado de satisfacción de los empleados y clientes. • D4 Presentación adecuada de la fachada, que identifique de manera visible a la empresa. • D5 Parque automotor deficiente. | <ul style="list-style-type: none"> • O1 Situación actual del transporte público en Bogotá. • O2 Diversidad de clientes. • O3 Innovación de servicios, diversidad en rutas y horarios. • O4 Incursión con vehículos nuevos. • O5 Reconocimiento de clientes actuales. |
| FORTALEZAS | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • F1 Experiencia de sus propietarios • F2 Documentación exigida actualizada. • F3 Cobertura de servicios a nivel nacional. • F4 Profesionales de la conducción de vehículos. • F5 Servicio de calidad y satisfacción del cliente. | <ul style="list-style-type: none"> • A1. Proliferación de empresas de transporte público especial a nivel nacional. • A2 Cumplimiento de servicios en tiempo real y acordado. • A3 Empresas con equipos comerciales de venta y postventa sólidos. • A4 Inscripción de vehículos en plataformas como UBER y CABIFY • A5 Falta de concientización en conductores y acompañantes sobre la importancia del servicio al cliente. |

6.2 Encuesta

Teniendo en cuenta que la herramienta Servqual, es una fuente de información que le permite a las empresas conocer y/o medir el grado de aceptación de sus clientes, para de igual manera buscar las alternativas que le permitan mejorar, se elaboró una encuesta presentada a 25 personas, clientes y empleados de Viacoltrans Ltda., que nos dieran en primera instancia una valoración de aspectos fundamentales de la empresa, que surten efecto directo en la relación que esta tiene con sus clientes y como pueden los mismos percibir la calidad de servicio que se les brinda.

La misma fue desarrollada y diseñada teniendo en cuenta las dimensiones propuestas por el modelo Servqual, como lo son Fiabilidad, Sensibilidad, Seguridad, Empatía y Elementos Tangibles.

Tabla 1

Relación Dimensión y número de pregunta aplicado en la encuesta.

| Dimensión | Pregunta N° |
|---------------------|--------------------|
| Fiabilidad | 3,4,5 |
| Sensibilidad | 6,7,8,9 |
| Seguridad | 10,11,12 |
| Empatía | 13,14,15 |
| Elementos Tangibles | 1,2 |

Formato de la Encuesta, ver anexo 2, encuesta Viacoltrans Ltda.

6.3 Interpretación y análisis de resultados según encuesta

De acuerdo con la aplicación de las encuestas, se procede a realizar una tabulación y posterior análisis de cada una de las dimensiones propuestas por el modelo Servqual, agrupando las respuestas recibidas como Fuertemente en desacuerdo y/o Fuertemente en acuerdo, lo cual nos permite de manera porcentual conocer las diferentes acepciones en cada uno de los temas formulados, los cuales nos arrojaron los siguientes resultados, así:

Tabla 2

Relación dimensión fiabilidad con preguntas encuesta modelo Servqual

| N.º | Dimensión | Número de pregunta | Pregunta | Fuertemente en desacuerdo | Fuertemente en acuerdo |
|-----|-------------------------|--------------------|--|---------------------------|------------------------|
| 1 | Dimensión de Fiabilidad | 3 | Cuando Viacoltrans Ltda., promete hacer algo en una fecha determinada, lo cumple. | 0 | 20 |
| | | 4 | Cuando tiene un problema, Viacoltrans Ltda., muestra un interés sincero por solucionarlo | 0 | 20 |
| | | 5 | Viacoltrans Ltda., lleva a cabo sus servicios en el momento que promete que va a hacerlo | 0 | 20 |

La Fiabilidad nos hace referencia a la *habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable*, por ello las preguntas formuladas en la encuesta de percepción están encaminadas a conocer si Viacoltrans Ltda., se encuentra comprometida para satisfacer esas necesidades del cliente, en el tiempo adecuado de acuerdo con lo que ofrece y con el interés suficiente que genere esa confianza en la compañía que todo cliente desea tener.

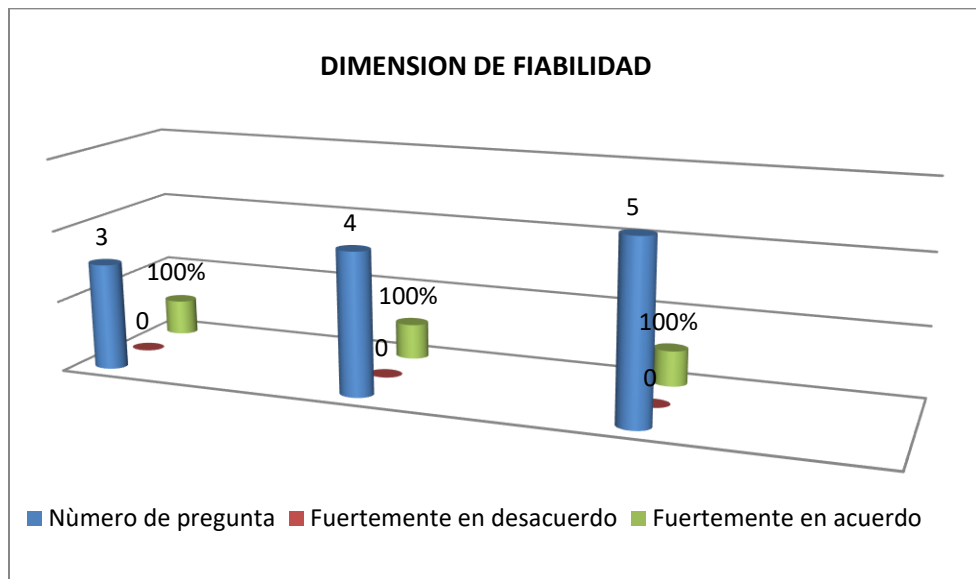


Figura No. 5. Relación porcentual entre la dimensión fiabilidad y las preguntas aplicadas en la encuesta según modelo Servqual

En esta dimensión, claramente observamos como la percepción de las personas encuestadas mantiene un margen claro de aceptación frente a las preguntas formuladas, denotando que hay confianza hacia la empresa y el cumplimiento de sus compromisos, situaciones que benefician el servicio que se brinda, trayendo como resultado la buena imagen que los diferentes clientes de Viacoltrans Ltda., tienen de la misma

Tabla 3

Relación dimensión sensibilidad con preguntas encuesta modelo Servqual

| N.º | Dimensión | Número de pregunta | Pregunta | Fuertemente en desacuerdo | Fuertemente en acuerdo |
|-----|---------------------------|--------------------|---|---------------------------|------------------------|
| 2 | Dimensión de Sensibilidad | 6 | A los empleados de Viacoltrans Ltda., se les comunica con exactitud cuándo se llevará a cabo los servicios. | 0 | 20 |
| | | 7 | Los empleados de Viacoltrans Ltda., le proporcionan un servicio rápido. | 0 | 20 |
| | | 8 | Los empleados de Viacoltrans Ltda., siempre están dispuestos a ayudar al cliente. | 12 | 8 |
| | | 9 | Los empleados de Viacoltrans Ltda., nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes | 7 | 13 |

La Sensibilidad, nos permite tener claro el deseo de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes de forma rápida y eficiente, prestando un servicio ágil, con un equipo de trabajo comprometido y conocedor de las actividades que debe realizar para ayudar al cliente, teniendo una respuesta clara y acertada a cada una de las inquietudes que puedan surgir.

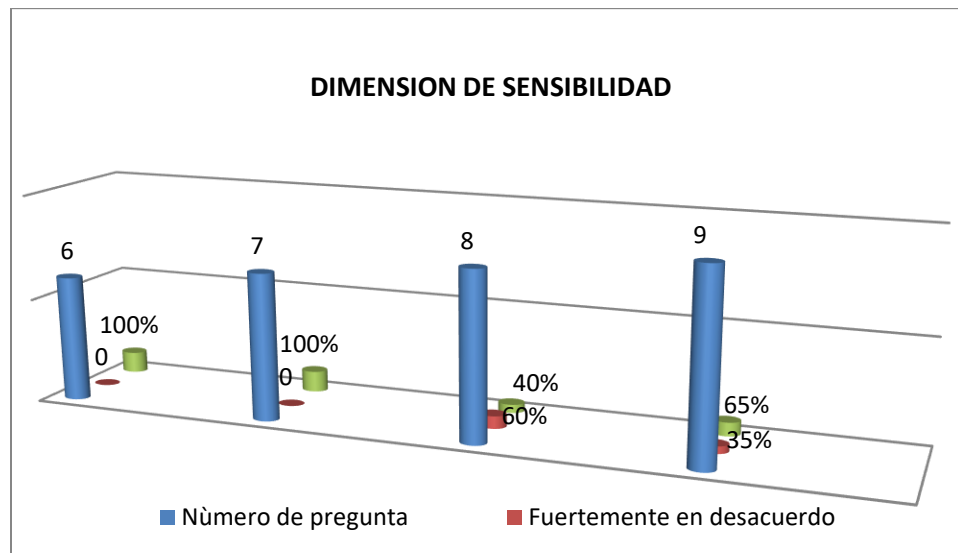


Figura No. 6. Relación porcentual entre la dimensión sensibilidad y las preguntas aplicadas en la encuesta según modelo Servqual

En la dimensión de sensibilidad, si bien encontramos una fortaleza frente a las funciones que desempeñan los empleados, esto contrasta con la percepción que tienen los clientes del servicio que brindan los empleados de Viacoltrans Ltda., pues no sienten que estos tengan la disposición para colaborar con el cliente en el momento y circunstancias que este lo necesita.

Esta dimensión nos muestra de manera clara una debilidad frente a los clientes y la calidad de servicio que reciben, lo cual nos puede llevar a pensar que los empleados no se encuentran comprometidos con la empresa, no tienen un sentido de pertenencia por la misma o por la labor que cumplen.

Frente a esta percepción es importante tomar acciones que lleven a generar un compromiso claro y definido por parte de los empleados de Viacoltrans Ltda., y permitan mejorar los procesos que demuestran debilidad en este segmento.

Tabla 4

Relación dimensión seguridad con preguntas encuesta modelo Servqual

| N.º | Dimensión | Número de pregunta | Pregunta | Fuertemente en desacuerdo | Fuertemente en acuerdo |
|-----|------------------------|--------------------|--|---------------------------|------------------------|
| 3 | Dimensión de Seguridad | 10 | El comportamiento de los empleados de Viacoltrans Ltda., le inspira confianza | | 20 |
| | | 11 | Los empleados de Viacoltrans Ltda., suelen ser corteses con los clientes | | 20 |
| | | 12 | Los empleados de Viacoltrans Ltda., tienen los conocimientos necesarios para contestar a las preguntas de los clientes | | 20 |

La dimensión Seguridad, nos encamina a que nuestros clientes se sientan seguros en todos y cada uno de los aspectos relacionados con el servicio que se les brinda, demostrando que los integrantes de Viacoltrans Ltda., tienen el conocimiento óptimo frente al servicio, en todo momento es factor primordial la cortesía de los empleados y su habilidad para transmitir confianza al cliente demostrado en la solución a cada una de sus inquietudes por mínima que esta pueda ser.

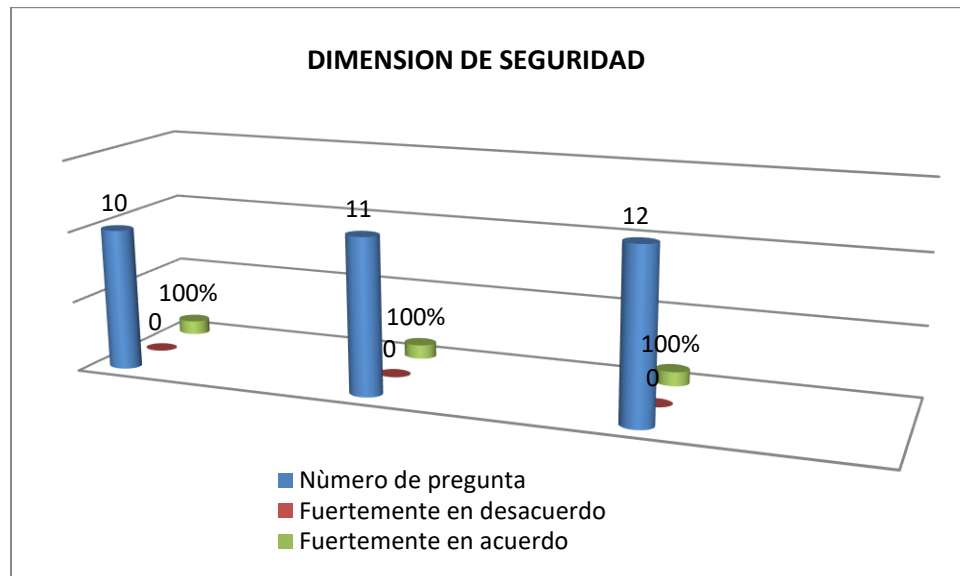


Figura No. 7. Relación porcentual entre la dimensión seguridad y las preguntas aplicadas en la encuesta según modelo Servqual.

La percepción de la dimensión de seguridad por parte de los clientes es positiva, el porcentaje de calificación es altamente efectivo, lo cual indica que, si bien se tienen unas falencias detectadas en otros escenarios dados por la encuesta, también nos demuestra que hay situaciones favorables que colocan en alto el nombre de Viacoltrans Ltda., lo cual le permite posicionarse frente a sus clientes y generar espacios positivos en el mercado del transporte, logrando de esta manera captar la atención de nuevos referidos y potenciales clientes.

Tabla 5

Relación dimensión empatía con preguntas encuesta modelo Servqual

| N.º | Dimensión | Número de pregunta | Pregunta | Fuertemente en desacuerdo | Fuertemente en acuerdo |
|-----|-----------------------------|--------------------|---|---------------------------|------------------------|
| 4 | Dimensión de Empatía | 13 | Viacoltrans Ltda., tiene unos horarios de apertura o atención adecuada para todos sus clientes. | 19 | 1 |
| | | 14 | Viacoltrans Ltda., cuenta con unos empleados que le proporciona una atención personalizada | 18 | 2 |
| | | 15 | Los empleados de Viacoltrans Ltda., comprenden las necesidades específicas de los clientes | 0 | 20 |

La empatía, entendida como la capacidad que se tiene para entender las necesidades de los demás y la conexión sólida entre dos personas, nos da la habilidad de inferir los pensamientos y los deseos del otro., esto nos ayuda a fortalecer espacios que benefician la atención al cliente, llegando a convertirla en una atención individual, personalizada, que entienda y atienda las necesidades específicas del mismo.

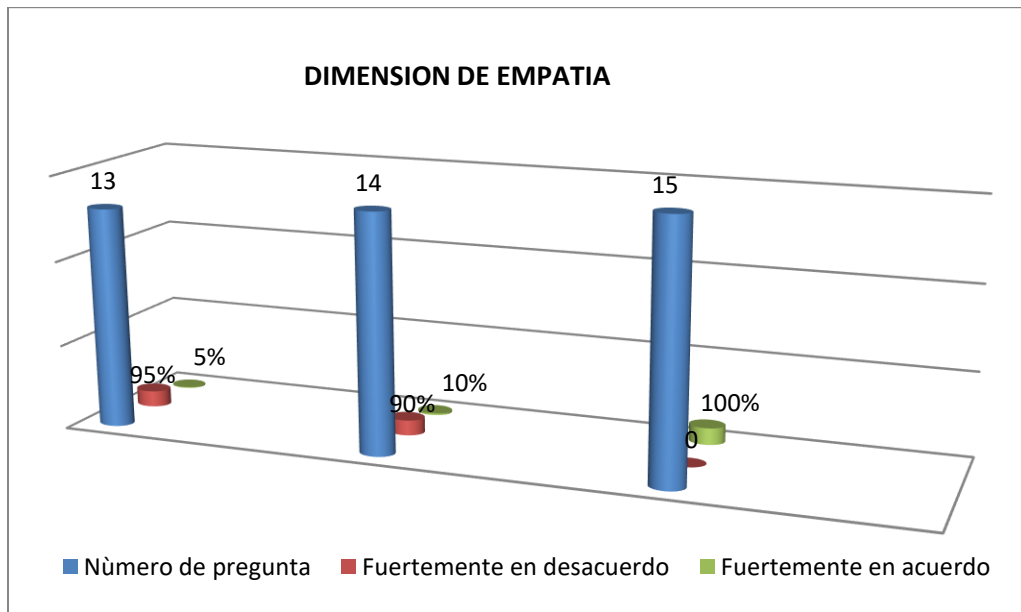


Figura No. 8. Relación porcentual entre la dimensión empatía y las preguntas aplicadas en la encuesta según modelo Servqual

De manera clara se puede observar como los clientes no encuentran empatía hacia los servicios que Viacoltrans Ltda., no existe una percepción favorable en cuanto a los horarios y la atención personalizada que ellos requieren.

Esta dimensión y su análisis frente a los resultados obtenidos, nos da una pauta y nos marcara un derrotero para ir determinando cuales van a ser las recomendaciones, sugerencias, y/o ajustes que Viacoltrans Ltda., debe empezar a implementar y los cuales quedaran plasmados en el plan de mejoramiento en servicio al cliente.

Tabla 6

Relación dimensión elementos tangibles con preguntas encuesta modelo Servqual

| N.º | Dimensión | Número de pregunta | Pregunta | Fuertemente en desacuerdo | Fuertemente en acuerdo |
|------------|---|---------------------------|---|----------------------------------|-------------------------------|
| 5 | Dimensión de elementos tangibles | 1 | Las instalaciones físicas de Viacoltrans Ltda., son visualmente atractivas | 17 | 3 |
| | | 2 | En Viacoltrans Ltda., el material asociado con el servicio (como los folletos o los comunicados) es visualmente atractivo | 16 | 4 |

La dimensión de elementos tangibles, Apariencia de las instalaciones equipos, empleados y materiales de comunicación, nos permite determinar la percepción que tienen los clientes frente a la presentación que la misma ofrece, si es visualmente atractiva, si sus instalaciones son lo suficientemente agradables y cómodas para la atención que se le debe brindar al cliente cuando visita la empresa, así mismo entender si todo el material propagandístico es aceptado por el cliente y llena las expectativas del mismo.

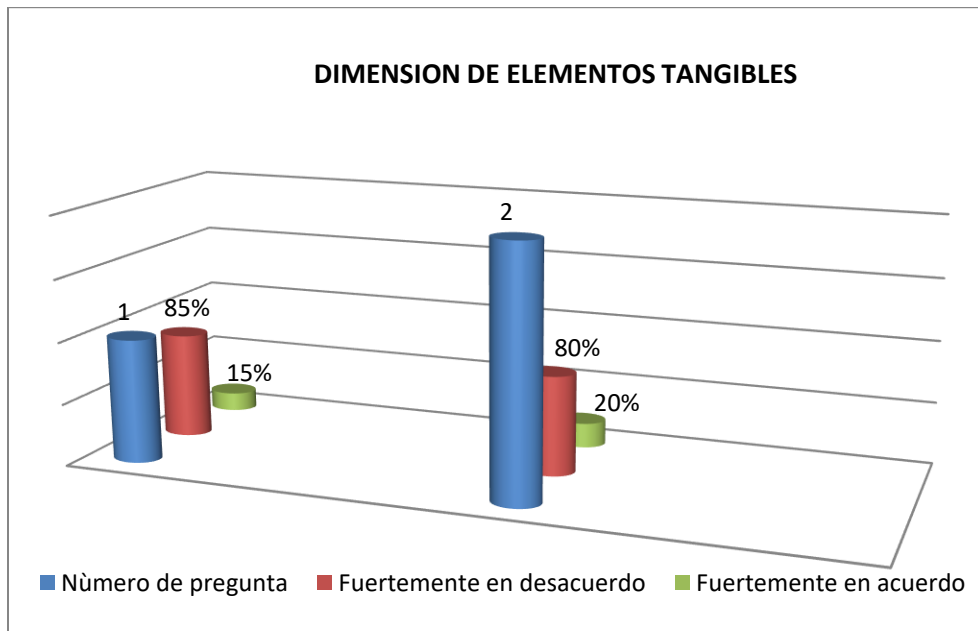


Figura No. 9. Relación porcentual entre la dimensión elementos tangibles y las preguntas aplicadas en la encuesta según modelo Servqual

En el análisis de esta dimensión, se observa de manera puntual, como la percepción tanto de empleados como clientes, es negativa, la calificación porcentual es demasiado baja hacia lo favorable. La presentación tanto de instalaciones como de materiales alusivos a la empresa y los servicios que esta ofrece es prácticamente nula, lo que amerita atacar de manera directa esos factores y cambiar el concepto que de estos se tienen, lo cual beneficiara de manera tangible la parte comercial.

Valoración de las dimensiones

Luego del análisis realizado a cada una de las dimensiones y teniendo en cuenta que son estos resultados los que nos darán una pauta para la elaboración del plan de mejoramiento de Viacoltrans Ltda., se hace una valoración de acuerdo con los parámetros obtenidos que nos determinen que fortalezas se tienen de acuerdo con la tendencia porcentual que se encuentre fuertemente de acuerdo por encima del 80% y que debilidades para las que se encuentren por debajo del 60%, así mismo lo que este en un rango entre el 60 y 80% se puede determinar como una tendencia intermedia que se puede mejorar.

Tabla 7

Diagnostico porcentual de cada una de las dimensiones

| Dimensión | Porcentaje |
|---------------------|-------------------|
| Fiabilidad | 100% |
| Sensibilidad | 76% |
| Seguridad | 100% |
| Empatía | 38% |
| Elementos Tangibles | 17% |

De acuerdo con la presentación anterior, encontramos que Viacoltrans Ltda., posee unas fortalezas en Fiabilidad y Seguridad, una tendencia intermedia que se debe mejorar en Sensibilidad y definitivamente una debilidad bastante marcada en Empatía y Elementos Tangibles, este diagnóstico será la guía para la propuesta de mejora que se presentará a continuación.

7. Propuesta

Es necesario entender de manera clara, que quienes tienen la dirección, gerencia, o conducción de una empresa, son los responsables directos para que la misma mejore, empeore o continúe igual, del manejo y las decisiones adecuadas que se tomen depende el crecimiento y éxito de la organización. Con base en lo anterior se debe formular una propuesta que sea objetiva, práctica, que permita su medición y lleve a la empresa a corregir las falencias detectadas en la encuesta realizada, buscando el engrandecimiento y posicionamiento de la misma en el mercado.

7.1. Importancia del servicio al cliente y la repercusión que este tiene para la productividad de Viacoltrans Ltda.

“Lo que no se mide, no se puede mejorar”. Esta frase, atribuida frecuentemente a Peter Drucker, pone de manifiesto la importancia de la medición. En realidad, la frase corresponde a William Thomson Kelvin (Lord Kelvin), físico y matemático británico (1824 – 1907): *“Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre¹”*.

El concepto anterior nos permite entender que las acciones que tomemos en referencia para el mejoramiento del servicio al cliente deben tener una medición, la cual es de suma importancia ya que nos da la indicación de cómo se encuentra la empresa posicionada frente a sus clientes, así mismo nos ayuda a determinar la medida de las acciones que tomaremos como correctivo a las falencias encontradas.

Por otra parte, el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio indica la línea a seguir para mejorar la calidad de un servicio y que, fundamentalmente, consiste en reducir determinadas

¹ <https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>

discrepancias. En primer lugar, se asume la existencia de cinco deficiencias en el servicio, cada una asociada a un tipo de discrepancia.

Se denomina deficiencia 5 a la percibida por los clientes en la calidad de los servicios. En otras palabras, esta deficiencia representa la discrepancia existente, desde el punto de vista del cliente, entre el servicio esperado y el servicio recibido. Se trata de la deficiencia fundamental ya que define la calidad del servicio. En el Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio, las otras cuatro deficiencias se refieren al ámbito interno de la organización y serán las responsables de la aparición de la deficiencia 5.

Deficiencia 1: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos. Si los directivos de la organización no comprenden las necesidades y expectativas de los clientes, no conocen lo que éstos valoran de un servicio, difícilmente podrán impulsar y desarrollar acciones que incidan eficazmente en la satisfacción de necesidades y expectativas. Más bien al contrario, con una idea equivocada los directivos iniciarán actuaciones poco eficaces que pueden provocar una reducción de la calidad misma.

Deficiencia 2: Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de las especificaciones y normas de calidad. Aunque los directivos comprendan las necesidades y expectativas de los clientes de la organización, su satisfacción no está asegurada. Otro factor que debe estar presente, para alcanzar una alta calidad, es la traducción de esas expectativas, conocidas y comprendidas, a especificaciones o normas de calidad del servicio.

Deficiencia 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio. No basta con conocer las expectativas y establecer especificaciones y estándares. La calidad del servicio no será posible si las normas y procedimientos no se cumplen.

Este incumplimiento puede ser debido a diversas causas, como empleados no capacitados adecuadamente, falta de recursos o procesos internos mal diseñados.

Deficiencia 4: Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. Para el modelo SERVQUAL de calidad de servicio, uno de los factores clave en la formación de expectativas sobre el servicio, por parte del cliente, es la comunicación externa de la organización proveedora. Las promesas que ésta hace y la publicidad que realiza afectarán a las expectativas de manera que, si no van acompañadas de una calidad en la prestación consistente con los mensajes, puede surgir una discrepancia expectativa – percepción. Esta discrepancia puede reducirse mediante la coordinación de las características de la prestación con la comunicación externa que la organización hace².

Por tanto, el Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio no representa únicamente una metodología de evaluación de la calidad de servicio, sino un enfoque para la mejora de la calidad de servicio. Con base en el análisis anterior, se hacen las siguientes recomendaciones teniendo en cuenta el rol desempeñado por cada uno de los integrantes de Viacoltrans Ltda., así:

Recursos Humanos

Se recomienda a la persona encargada del área de Recursos Humanos, revisar y reestructurar los procesos de inducción para el personal que ingrese a laborar con Viacoltrans Ltda., de igual manera incluir a todos los empleados de ser posible en mesas de trabajo que les permita recordar temáticas básicas de la empresa tales como, Historia, Políticas, Estructura Organizacional, Contrato (clase de contrato, beneficios, deberes y derechos, horarios, salarios, seguridad social), y demás que el área de Recursos Humanos y/o la Gerencia General determinen de acuerdo a las necesidades que se presenten en el día a día.

Este proceso ayudara a que todos los empleados de Viacoltrans Ltda., conozcan su empresa, la labor que cumplen, las condiciones laborales y demás, que les permitan en determinado momento responder a las inquietudes que los clientes tengan sobre la misma.

² <https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>

Coordinador HSEQ

Quien funja como responsable de esta área, será la persona llamada para verificar, ordenar, y/o ajustar, todas las falencias presentadas en el tema de infraestructura, deberá hacer un análisis concienzudo sobre la forma para mejorar el aspecto de la fachada de la empresa, haciéndole más vistoso, agradable a la vista, apoyándose de ser necesario con un experto en publicidad.

De igual manera buscara los mecanismos para generar espacios de bienestar dirigidos a todos los empleados de Viacoltrans Ltda., sin importar su área de trabajo, que permitan generar sentido de pertenencia hacia la empresa y la labor que cumplen, lo cual se verá reflejado en la atención al cliente.

Coordinador General

Además de las funciones asignadas para el manejo y control de rutas y parque automotor, inculcara en los empleados bajo su cargo que el cliente es la base fundamental para la existencia de la empresa, por lo tanto, se debe utilizar el tiempo que sea necesario para atender las inquietudes del cliente, con el conocimiento y la disposición adecuada, logrando la satisfacción del cliente frente a la inquietud expuesta.

Subgerente

Esta dependencia, que tiene poder de decisión, atacara de manera frontal y en el menor tiempo posible, la inclusión de la empresa en las redes sociales, iniciando de forma prioritaria con la página web que muestre los servicios de Viacoltrans Ltda., creando una página dinámica, atractiva y confiable, que lleve a que la empresa esté presente en el mercado de manera inmediata para sus clientes actuales y los potenciales clientes que surjan de las visitas en la red.

Así mismo buscar la comercialización en los medios de comunicación escritos, hablados, visuales, realizando presentaciones en folletos, tarjetas, volantes que lleguen de manera fácil y rápida a los diferentes sectores de la población objeto como clientes potenciales.

Con base en la propuesta presentada anteriormente, se busca hacer los aportes adecuados para lograr un adecuado plan de mejoramiento que lleve a Viacoltrans Ltda., a mejorar sus condiciones en el mercado del transporte público especial, logrando el cumplimiento de su Misión, Visión, Objetivos, posicionándola como una empresa sólida y reconocida en dicho sector, logrando que sus empleados y clientes se sientan identificados y conformes de pertenecer a Viacoltrans Ltda.

El servicio al cliente debe ser primordial para Viacoltrans Ltda, porque su razón de ser es la prestación de servicios de transporte, la constante interacción con sus clientes exige que cada uno de los empleados se capaciten y concienticen en la importancia de este tema, para alcanzar un servicio con calidad y excelencia, y es la base para aumentar la productividad.

7.2. Política de servicio al cliente para Viacoltrans Ltda.

Una Política de servicio al cliente, es fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Es necesario conocer el sentido de lo que es una política, como se elabora, que factores se deben tener en cuenta, quienes son importantes para la realización de esta política y cuál va a ser su objetivo primordial. Una política de servicio al cliente de una empresa, son las orientaciones, directrices o procedimientos que rigen la actuación de una persona o de la entidad frente a sus clientes. La importancia de tener definida una política de servicio al cliente, radica en la estandarización de procedimientos que los empleados deben seguir al momento de atender

la solicitud de un cliente. Lo que sin duda alguna marca la personalidad de su empresa. Por esa razón es necesario tener en cuenta los siguientes pasos³:

- Una política de servicio al cliente puede incluir otros objetivos además de prestar un servicio de calidad, tales como: a) Comunicarle al cliente la existencia de un nuevo producto o línea de producto, b) Cómo medir la satisfacción del cliente, a través de encuestas aleatorias, c) Plan de incentivos, de acuerdo al nivel de consumo por parte del cliente, entre otros.

- ✓ Evaluar las políticas de servicio de la competencia, esto ayudará a definir los estándares de la política a implementar y dará la posibilidad de sumarle un valor agregado a la misma.

- Documentar los procedimientos e instructivos; este puede ser el paso más largo, pero el más interesante del proceso, al tener los objetivos y estándares de la política definidos, se deben redactar los procedimientos e instructivos describiendo paso a paso lo que debe hacer cada empleado al momento de contestar una llamada, recibir una queja u orientar un cliente al momento de adquirir un producto o servicio, etc., realizando procedimientos cortos y prácticos.

- Evaluar la política de servicio al cliente que se ha desarrollado, escogiendo un grupo pequeño de clientes y parte del personal de empleados, teniendo en cuenta que ambas partes entiendan que esta es una prueba y que sus comentarios sobre la política tendrán un impacto en la configuración final de la misma. Este ejercicio nos permitirá identificar fallas en el diseño de la política antes de ser comunicada a mayor escala.

³ www.safi.com.co, <https://es.slideshare.net/S4F1/politica-de-servicio-al-cliente>

- Publicar la política de servicio, una vez diseñada, lo que sin duda ayudará a tener clientes satisfechos, compartirla igualmente con los empleados, lo cual se puede hacer a través de una capacitación o charla programada donde todos escuchen el procedimiento que deben seguir al momento de atender la solicitud de un cliente.

Igualmente es importante tener en cuenta los siguientes aspectos, que nos ayuden como guía para la consolidación y redacción de una excelente política de servicio al cliente:

saber quién es el cliente, si conocemos a nuestro cliente y conocemos sus necesidades, estaremos al tanto de sus expectativas frente al servicio que brindamos.

Determinar los atributos del servicio más importantes para nuestros clientes.

Una vez conseguido esto debemos analizar cuál es la situación actual del Servicio al Cliente: ¿ofrecemos estos atributos? ¿podemos llegar a ofrecerlos?

Es necesario ser mejor que la mayoría, evaluar a nuestros competidores y su relación con los clientes. ¿Cómo puede nuestra empresa mejorar en este aspecto? Lo importante es no hacerlo de forma esporádica, sino de forma consistente.

Se Debe hacer énfasis en los detalles, debemos aprender a conocer a nuestros clientes, a detectar si valoran más los detalles de servicio que los de precio.

No debemos enfocarnos sólo en cómo solucionar problemas, sino en cómo evitarlos. El Servicio al Cliente no se trata sólo de corregir cosas que no han ido bien, se trata de evaluar las que sí han funcionado para seguir por ese camino.

Teniendo en cuenta cada uno de los anteriores parámetros y buscando en todo momento mejorar el servicio, Viacoltrans Ltda., formulará la siguiente propuesta que permita establecer una política de servicio al cliente, coherente con nuestro objetivo específico, funcional, de aplicación, de cumplimiento por parte de los integrantes de la empresa, y que le de las herramientas necesarias a Viacoltrans

Ltda., para posicionarse como la mejor empresa de transporte público de servicio especial, así:

- Establecer un protocolo de atención al cliente, que determine el paso a paso en cada situación que se llegue a presentar, entre otras:
- Llamada telefónica, quien responda la llamada debe en primer lugar saludar, (buenos días, tardes, noches), indicando el nombre de la empresa y de quien contesta la llamada, establecer el motivo de la misma y direccionar de manera inmediata al área correspondiente (PQR, cotizaciones, información general, etc.).
- Presentación personal en instalaciones de Viacoltrans Ltda., se cumplirá el mismo protocolo que en la atención de llamada telefónica, agregando que la expresión corporal y facial de quien atiende al cliente es sumamente importante, por lo tanto, cada persona que llegue a las instalaciones de Viacoltrans Ltda., deberá ser recibida con una sonrisa y un tono de voz cordial y agradable que genere confianza en el visitante y le permita sentirse lo más cómodo posible.
- Se darán instrucciones de manera permanente, mediante charlas, memorandos, circulares, actas, y demás, en donde se indique que la atención al cliente es lo más importante para Viacoltrans Ltda., por lo que la misma debe ser inmediata, cordial y debe solucionar las inquietudes o necesidades que presente el cliente.
- Es imperativo, crear una carpeta de identificación de cada cliente, que incluya entre otros datos; nombres completos, razón social si el cliente es una empresa, representante legal, domicilio y números telefónicos para contacto, correo electrónico, pagina web, redes sociales (los cuales deben ser verificados), fechas importantes para el cliente, expectativas del cliente frente al servicio contratado.
- Elaborar en coordinación con los jefes de área, la ejecución de un plan de incentivos a los clientes, teniendo en cuenta entre otros aspectos, el cumplimiento de sus obligaciones económicas, el tiempo contratado con Viacoltrans Ltda., reconocimiento de fechas especiales para el cliente basados en la carpeta de

identificación del cliente, o todos aquellos aspectos que surjan en la respectiva coordinación.

- Se organizará un cronograma, para que de manera trimestral se implementen encuestas de satisfacción del cliente, que permitan medir la aceptación del servicio que se está brindado y hacer los ajustes necesarios.
- Así mismo se deberá programar encuestas al personal de empleados tanto administrativos como operativos, sobre el servicio que se está prestando y las sugerencias para mejorar el mismo.
- Capacitar al personal de empleados de Viacoltrans Ltda., en atención al cliente, normas de tránsito, normas de conducción, y todas aquellas áreas que sean necesarias de acuerdo a los servicios ofrecidos, que permitan tener profesionales que optimicen su labor y engrandezcan el nombre de la empresa que representan.
- En el momento de generar un nuevo servicio a ofrecer por parte de Viacoltrans Ltda., el área correspondiente o la que sea designada, utilizara todos los medios posibles de comunicación, verbal o escrita, redes sociales, pagina web, correos electrónicos, llamadas telefónicas, cartas de presentación, con el fin de que cada cliente activo o potencial conozca esa nueva actividad de manera directa y pueda aclarar las dudas que se le llegaren a presentar.
- Se deben realizar actividades de salud y bienestar para el personal de empleados que componen Viacoltrans Ltda., que permitan conocer el talento humano que realiza la operación y establecer indicadores de su estado físico, anímico y de salud.
- Es importante que de manera trimestral se efectué seguimiento del parque automotor, verificando, documentación vigente, estado mecánico, eléctrico, elementos de seguridad, latonería, pintura, cojineria, y demás aspectos propios del vehículo, que permitan corregir de manera inmediata cualquier hallazgo, o la solicitud de renovación del automotor.

7.3. Plan de mejoramiento para la empresa Viacoltrans Ltda.

Matriz DOFA

| DEBILIDADES | OPORTUNIDADES |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • D1 Falta presentación de la empresa en redes sociales, pagina web, sobre los diferentes servicios que ofrece la organización. • D2 Escasez de un equipo de ventas. • D3 Desconocimiento del grado de satisfacción de los empleados y clientes. • D4 Presentación adecuada de la fachada, que identifique de manera visible a la empresa. • D5 Parque automotor deficiente. | <ul style="list-style-type: none"> • O1 Situación actual del transporte público en Bogotá. • O2 Diversidad de clientes. • O3 Innovación de servicios, diversidad en rutas y horarios. • O4 Incursión con vehículos nuevos. • O5 Reconocimiento de clientes actuales. |
| FORTALEZAS | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • F1 Experiencia de sus propietarios • F2 Documentación exigida actualizada. • F3 Cobertura de servicios a nivel nacional. • F4 Profesionales de la conducción de vehículos. • F5 Servicio de calidad y satisfacción del cliente. | <ul style="list-style-type: none"> • A1. Proliferación de empresas de transporte público especial a nivel nacional. • A2 Cumplimiento de servicios en tiempo real y acordado. • A3 Empresas con equipos comerciales de venta y postventa sólidos. • A4 Inscripción de vehículos en plataformas como UBER y CABIFY • A5 Falta de concientización en conductores y acompañantes sobre la importancia del servicio al cliente. |

DOFA CRUZADA

| FORTALEZAS-OPORTUNIDADES | DEBILIDADES-OPORTUNIDADES |
|--|---|
| <p>F1-O3, Aprovechar la experiencia de los propietarios, para dar el manejo adecuado a todo el equipo de conductores, acompañantes y/o personal administrativo de Viacoltrans Ltda, para dar un mejor servicio a cada uno de sus clientes.</p> <p>F3-O1, Mantener la cobertura de servicio a nivel nacional, ofreciendo un amplio espectro frente a la situación actual del transporte.</p> <p>F5-O5, Prestar un servicio de calidad, que satisfaga o supla las necesidades del cliente, por medio de capacitaciones periódicas a los integrantes de Viacoltrans Ltda., que nos permita obtener el reconocimiento de nuestros clientes actuales.</p> | <p>D2-O1. Capacitar personal para el asesoramiento de captación de nuevos clientes y seguimiento de los actuales para posicionar la empresa Viacoltrans Ltda, como la mejor en la ciudad de Bogotá.</p> <p>D5-O4, Rediseñar el parque automotor, para brindar un mejor servicio, optimo y de calidad, que permita a Viacoltrans Ltda., ser una empresa competitiva en el sector del transporte.</p> <p>D1-O3, Implementar las tecnologías de información y comunicación, que den a conocer a Viacoltrans Ltda., en los diferentes espacios publicitarios, buscando llegar de una manera directa a los potenciales clientes.</p> |
| FORTALEZAS-AMENAZAS | DEBILIDADES-AMENAZAS |
| <p>F4-A4, Conservar el equipo de trabajo calificado, con que cuenta Viacoltrans Ltda, mediante incentivos económicos y de bienestar personal y/o familiar, con el fin de mantener el nivel de profesionalismo, responsabilidad y servicio al cliente.</p> <p>F3-A1, Realizar visitas y/o encuestas periódicas, escritas y verbales indagando sobre cuál es la necesidad que más afecta al cliente, que nos permita determinar el grado de insuficiencias presentadas y establecer la ruta a seguir para mejorarlas.</p> | <p>D2-A3 Reforzar y actualizar los conocimientos en mercado y ventas para posicionar el equipo de trabajo, lo que nos permitirá estar en igualdad de condiciones.</p> <p>D1-A1 Diseñar una página Web, para dar a conocer los servicios de la empresa Viacoltrans Ltda, con el fin de captar más cliente, igualmente incursionar en las diferentes redes sociales (WhatsApp, Twitter, Instagram, Skype, entre otras), teniendo en cuenta que las dinámicas de mercadeo en la actualidad giran en torno a las tecnologías de la información.</p> |

| | |
|--|--|
| <p>F1-A5, Aprovechar la experiencia de sus propietarios, para dar el manejo adecuado a todo el equipo de conductores, acompañantes, y/o personal administrativo de Viacoltrans Ltda., para dar un mejor servicio a cada uno de sus clientes.</p> | <p>D3-A5, Capacitar a todos los integrantes de Viacoltrans Ltda, en áreas como: servicio al cliente, relaciones interpersonales, mercadeo y ventas, mediante talleres teórico-prácticos, al menos dos veces en el año, o de acuerdo con las necesidades que se vayan observando.</p> |
|--|--|

PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

| Objetivo | Estrategias | Acciones | Metas | Valor | Responsables |
|--|---|---|--|---------------------|---|
| <p>Diseñar un plan de mejoramiento para la empresa Viacoltrans Ltda., que permita una atención efectiva a los clientes en aras de optimizar el servicio</p> | <p>Aprovechar la experiencia de sus propietarios, para dar el manejo adecuado a todo el equipo de conductores, acompañantes, y/o personal administrativo de Viacoltrans Ltda., para dar un mejor servicio a cada uno de sus clientes.</p> | <p>1. Implementar la política de Servicio al Cliente</p> | <p>Febrero 2018</p> | <p>\$1.000.000</p> | <p>Gerente de Viacoltrans Ltda.</p> |
| | | <p>2. Socializar la política de Servicio al Cliente</p> | <p>Marzo y abril de 2018</p> | <p>\$500.000</p> | <p>Recursos Humanos</p> |
| | | <p>3. Crear un sello institucional que permita fomentar la identidad de los empleados por la empresa.</p> | <p>Permanente</p> | <p>\$ 300.000</p> | <p>Directivos</p> |
| | <p>Capacitar personal para el asesoramiento de captación de nuevos clientes y seguimiento de los actuales para posicionar la empresa Viacoltrans Ltda, como la mejor en la ciudad de Bogotá.</p> | <p>1. Capacitación en mercadeo por parte de una empresa externa y especializada en el tema.</p> | <p>Febrero y Agosto de 2018</p> | <p>\$ 5.000.000</p> | <p>Recursos humanos y área contable.</p> |
| | <p>Mantener la cobertura de servicio a nivel nacional, ofreciendo un</p> | <p>2. Visitas personalizadas y/o encuestas a cada uno de los clientes.</p> | <p>Enero, Mayo y Septiembre de 2018.</p> | <p>\$ 500.000</p> | <p>Recursos humanos y área administrativa</p> |
| | <p>ofreciendo un</p> | <p>1. Campaña publicitaria por medios escritos, hablados y redes sociales.</p> | <p>Permanente.</p> | <p>\$ 600.000</p> | <p>Subgerente y área contable.</p> |

| | | | | | |
|--|---|--|--|-----------------------------|---|
| | amplio espectro frente a la situación actual del transporte. | 2. Ofrecimiento de recorridos turísticos por las diferentes zonas de interés del país. | Mayo, junio, Septiembre, Diciembre 2018. | \$ 400.000 | Subgerente y área contable |
| | Prestar un servicio de calidad, que satisfaga o supla las necesidades del cliente, por medio de capacitaciones periódicas a los integrantes de Viacoltrans Ltda, que nos permita obtener el reconocimiento de nuestros clientes actuales. | 1. Seminarios y/o talleres en servicio al cliente, programación neurolingüística. | Marzo, Septiembre de 2018. | \$ 400.000 | Recursos Humanos. |
| | | 2. Solución inmediata a cualquier tipo de requerimiento presentando por alguno de los clientes. | Permanente | \$0 | Personal integrante de Viacoltrans Ltda, tanto Administrativo como operativo. |
| | Rediseñar el parque automotor, para brindar un mejor servicio, optimo y de calidad, que permita a Viacoltrans Ltda., ser una empresa competitiva en el sector del transporte. | 1. Realizar mantenimientos mecánicos preventivos, con personal idóneo en el área. | Enero, Mayo, Septiembre, Diciembre, 2018 | De acuerdo con necesidades. | Subgerente, Coordinador de Patio. |
| | | 2. Verificar el estado de latonería, pintura y tapicería en general y hacer los arreglos necesarios. | Abril 2018 | De acuerdo a necesidades. | Subgerente y coordinador de patio. |
| | Implementar las tecnologías de información y comunicación, que den a conocer a Viacoltrans Ltda., en los diferentes espacios publicitarios, buscando llegar de una manera directa a los potenciales clientes | 1. Creación de la página Web. | Enero 2018 | \$ 2.500.000 | Recursos Humanos |
| | | 2. Actualizar la presencia de Viacoltrans Ltda., en las diferentes redes sociales. | Permanente | \$0 | Recursos Humanos |

| | | | | |
|--|--|-------------------------------------|---------------------|-------------------------------------|
| <p>Conservar el equipo de trabajo calificado, con que cuenta Viacoltrans Ltda, mediante incentivos económicos y de bienestar personal y/o familiar, con el fin de mantener el nivel de profesionalismo, responsabilidad y servicio al cliente.</p> | <p>1. Incentivar al personal actual de Viacoltrans Ltda, mediante días compensatorios, bonos regalo.</p> | <p>Junio, Diciembre 2018</p> | <p>\$ 1.500.000</p> | <p>Recursos Humanos</p> |
| | <p>2. Realizar actividades de integración, fuera de las instalaciones de Viacoltrans Ltda dónde participen los empleados y sus familias.</p> | <p>Junio, diciembre 2018</p> | <p>\$ 1.500.000</p> | <p>Recursos Humanos</p> |
| <p>Realizar visitas y/o encuestas periódicas, escritas y verbales indagando sobre cuál es la necesidad que más afecta al cliente, que nos permita determinar el grado de insuficiencias presentadas y establecer la ruta a seguir para mejorarlas.</p> | <p>1. Cumplir con las visitas programadas para realizar las encuestas de satisfacción al cliente.</p> | <p>Febrero, junio, octubre 2018</p> | <p>\$400.000</p> | <p>Recursos Humanos</p> |
| | <p>2. Analizar las encuestas realizadas y tomar acciones correctivas, concientizando al personal en general de la importancia de tener a los clientes satisfechos.</p> | <p>Febrero, junio, octubre 2018</p> | <p>\$0</p> | <p>Recursos Humanos</p> |
| <p>Aprovechar la experiencia de sus propietarios, para dar el manejo adecuado a todo el equipo de conductores, acompañantes, y/o personal administrativo de Viacoltrans Ltda., para dar un mejor servicio a cada uno de sus clientes.</p> | <p>1. Beneficiar al personal en general, con charlas dictadas por los propietarios sobre su experiencia y manejo de los clientes.</p> | <p>Enero 2018</p> | <p>\$0</p> | <p>Gerente de Viacoltrans Ltda.</p> |

| | | | | | |
|--|---|---|------------|--------------|-------------------------------|
| | | 2. Concientizar a los empleados de Viacoltrans Ltda, la importancia de brindar un excelente servicio. | Enero 2018 | \$0 | Gerente de Viacoltrans Ltda. |
| | Reforzar y actualizar los conocimientos en mercadeo y ventas para posicionar el equipo de trabajo, lo que nos permitirá estar en igualdad de condiciones. | 1. Contratar capacitación idónea en el campo de mercadeo y ventas para afianzar los conocimientos de los empleados de Viacoltrans Ltda. | Febrero | \$ 300.000 | Subgerente y Recursos Humanos |
| | | 2. Revisar el cumplimiento de metas y hacer los ajustes correspondientes. | Mensual | \$0 | Subgerente |
| | Crear una página Web, para dar a conocer los servicios de la empresa Viacoltrans Ltda, con el fin de captar más clientes, igualmente incursionar en las diferentes redes sociales (WhatsApp, Twitter, Instagram, Skype, entre otras), teniendo en cuenta que las dinámicas de mercadeo en la actualidad giran en torno a las tecnologías de la información. | 1. Creación de la página Web. | Enero 2018 | \$ 2.500.000 | Recursos Humanos |
| | | 2. Una vez creada la página web, capacitar al personal para que haga buen uso de las redes sociales a favor de Viacoltrans Ltda. | Enero 2018 | \$ 0 | Recursos Humanos |

| | | | | | |
|--|---|--|-------------------------------------|------------------|-------------------------|
| | <p>Capacitar a todos los integrantes de Viacoltrans Ltda, en áreas como: servicio al cliente, relaciones interpersonales, mercadeo y ventas, mediante talleres teórico-prácticos, al menos dos veces en el año, o de acuerdo con las necesidades que se vayan observando.</p> | <p>1. Contratar servicios profesionales para que capaciten al personal de Viacoltrans Ltda, en temas específicos de servicio al cliente.</p> | <p>Febrero, junio 2018</p> | <p>\$700.000</p> | <p>Recursos Humanos</p> |
| | | <p>2. Realizar simulacros, con el fin de verificar los conocimientos obtenidos de las capacitaciones, charlas.</p> | <p>Febrero, junio, octubre 2018</p> | <p>\$0</p> | <p>Recursos Humanos</p> |

8. Conclusiones

- ✓ Con la aplicación de la metodología implementada, del análisis de la información y de las acciones de mejora propuestas se está apoyando el proceso de mejora continuo de la empresa Viacoltrans Ltda,
- ✓ Con la elaboración del diagnóstico de la empresa Viacoltrans Ltda, se dispuso de información estratégica que facilito entender y comprender la situación de la organización empresarial y facilito cumplir con las condiciones establecidas, haciendo mayor énfasis en aquellos aspectos que están referidos al servicio al cliente
- ✓ Al haber llevado a cabo el diseño y la elaboración de estrategias de acción se implementaron acciones focalizadas en el servicio al cliente de la organización, con lo cual la empresa dispone de mecanismos de acción que favorecen su gestión y fortalecen la planeación estratégica.
- ✓ El diseño del plan de mejoramiento para la empresa Viacoltrans Ltda., enfocado en el servicio al cliente, permitió priorizar la atención efectiva a los clientes en aras de optimizar el servicio que estos requieren, a partir de la información obtenida y de la construcción de ésta.

9. Recomendaciones

- Innovar con una campaña publicitaria para atraer la atención de clientes potenciales
- Con los recursos disponibles y optimizando los mismos, crear espacios y estrategias de comercialización, precios competitivos, parque automotor renovado, conductores y monitoras con sentido de pertenencia, factores todos necesarios para el crecimiento de la empresa.
- De manera continua recordar al personal de empleados los diferentes temas de interés que garanticen un excelente servicio al cliente.
- Estudiar la posibilidad de capacitar el personal de empleados, especialmente conductores y monitoras, quienes tienen mayor contacto con los clientes, donde se les incluya conocimientos sobre el servicio al cliente de manera personalizada.
- De manera intermitente realizar encuestas que permitan medir el avance, retroceso o estancamiento de los diferentes procesos adoptados por Viacoltrans Ltda.
- Continuar con el seguimiento y evaluación de todas las acciones que estén focalizadas en el servicio al cliente, que a su vez permita disponer de un escenario para la toma de decisiones y contar con los controles necesarios para la organización.
- Implementar el plan de acción de conformidades con los lineamientos, de manera que se sigan las orientaciones propuestas e este trabajo.
- Ampliar y consolidar la información obtenida a través de la herramienta Servqual, de manera que se esté haciendo monitoreo y seguimiento, para mantener el cumplimiento de las exigencias de los servicios ofrecidos por parte de los clientes actuales y potenciales.

- Continuar con una excelente prestación del servicio, lo que ha logrado el reconocimiento por parte de sus clientes, y permite una referencia directa hacia posibles interesados en contratar con Viacoltrans Ltda.
- Renovar de manera gradual el parque automotor, haciendo procesos de chatarrización y/o adquisición de vehículos nuevos aprovechando las diferentes estrategias comerciales ofrecidas por los concesionarios de autos.
- Efectuar remodelación de las instalaciones físicas de Viacoltrans Ltda., que incluya adecuación de espacios para atención del cliente y oficinas de acuerdo con la estructura organizacional.
- Remodelar el área de estacionamiento y taller de mecánica, con espacios acordes para cada actividad, que permitan mantener un orden adecuado y en excelente presentación.
- Remodelación de la fachada que incluya entre otros, el cambio del portón de ingreso de vehículos, la refacción y pintura general y la instalación de un aviso publicitario de Viacoltrans Ltda.
- Implementar un sistema de GPS a los vehículos, que permita su ubicación y control en tiempo real por parte de las directivas de Viacoltrans Ltda.

Tabla 8
Cronograma de Actividades

| Tiempo / Actividades | PERIODO | | | | | | | |
|--|--------------|---|---|---|--------------|---|---|---|
| | MES 1 – 2017 | | | | MES 2 – 2017 | | | |
| | SEMANAS | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Elaboración propuesta. | ■ | | | | | | | |
| Problema – diagnóstico – descripción y formulación del problema. | ■ | | | | | | | |
| Justificación. | | ■ | | | | | | |
| Objetivos. | | ■ | | | | | | |
| Marco referencial – antecedentes – teórico – metodología – conceptual. | | ■ | ■ | | | | | |
| Metodología. | | | ■ | | | | | |
| Cronograma de actividades. | | | ■ | | | | | |
| Referencias bibliográficas. | | | ■ | | | | | |
| Entrega propuestas. | | | | ■ | | | | |
| Desarrollo objetivo. | | | | ■ | ■ | | | |
| Resultados. | | | | | ■ | | | |
| Análisis interpretación de resultados. | | | | | ■ | ■ | | |
| Conclusiones – recomendaciones. | | | | | | ■ | | |
| Bibliografía y anexos. | | | | | | ■ | | |
| Entrega proyecto. | | | | | | | ■ | |
| Sustentación proyecto. | | | | | | | | ■ |

Fuente: las autoras, 2017.

Referencias Bibliográficas

Amaya Jairo, *Gerencia: Planeación y Estrategia*, pág. 44, 45, Recuperado <https://books.google.com.co>

Castellanos Vargas Jennyfer, (2013), *Ensayo El Servicio al Cliente: una estrategia para competir en mercados globales*. Recuperado <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11982/1/>

Figuroa E. (2009), *Quien se llevó a mi cliente*, Recuperado, [http://servicioalcliente.blogspot.com.co/p/conceptos de autores sobre servicio al cliente](http://servicioalcliente.blogspot.com.co/p/conceptos-de-autores-sobre-servicio-al-cliente).

Hamel Gary y Breen Bill, (2007), *El futuro de la administración*, (pg. 13), Editorial Norma, Recuperado <https://books.google.com.co>

Kotler, Philip (2005), pág. 32, *Preguntas más frecuentes sobre marketing*, Colombia grupo editorial norma, Recuperado <https://books.google.com.co>

Leonard L., Berry (1996), *¡Un buen Servicio ya no basta!, cuatro principios del servicio excepcional al cliente*, Colombia, Grupo Editorial Norma.

Merchán García, H.L., (2015), *elementos clave del servicio al cliente de una microempresa de complementos vitamínicos naturales en relación a la norma ISO 9000*.

Núñez, H. (2003). *Servicio al cliente*. México: Edamsa impresiones.


Pérez, Vanesa, (2006), *Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*, 1ª Edición Ideas propias Editorial. Vigo, Recuperado <https://books.google.com.co>

Serna, H. (2006). *Conceptos básicos. En Servicio al cliente* (pp.19-27). Colombia: Panamericana editorial Ltda.

Serna, P. (2006). *Del servicio al cliente a la gestión de clientes. En Servicio al cliente* (pp.29-39). Colombia: Panamericana editorial Ltda.

Valencia Ríos Jennifer Adriana (2012), “*Propuesta para fortalecer la calidad del servicio al usuario en la Empresa de Transporte Público Síquima Express S.A con base en la implementación de un plan de marketing a partir de Junio del Año 2012*”, estudiante de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle, Bogotá, D.C. año 2012, Recuperado <http://repository.lasalle.edu.co>

Anexo 1. Cámara de Comercio.

 **Cámara de Comercio de Bogotá**

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA
SEDE CHAPINERO
CODIGO DE VERIFICACION: 0513610055D727
17 DE NOVIEMBRE DE 2016 HORA 10:23:37
R051361005 PAGINA: 1 de 2
* * * * *

ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRONICAMENTE Y CUENTA CON UN CODIGO DE VERIFICACION QUE LE PERMITE SER VALIDADO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A WWW.CCB.ORG.CO

RECUERDE QUE ESTE CERTIFICADO LO PUEDE ADQUIRIR DESDE SU CASA U OFICINA DE FORMA FACIL, RAPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO

PARA SU SEGURIDAD DEBE VERIFICAR LA VALIDEZ Y AUTENTICIDAD DE ESTE CERTIFICADO SIN COSTO ALGUNO DE FORMA FÁCIL, RÁPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO/CERTIFICADOSELECTRONICOS/

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE DOCUMENTOS.
LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL
CERTIFICA:

NOMBRE : VIACOLTRANS LTDA
N.I.T. : 830088215-6
DOMICILIO : BOGOTA D.C.
CERTIFICA:

MATRICULA NO: 01099474 DEL 27 DE JUNIO DE 2001
CERTIFICA:

RENOVACION DE LA MATRICULA :26 DE ABRIL DE 2016
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2016
CERTIFICA:

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CR 80 A NO. 76-26
MUNICIPIO : BOGOTA D.C.
EMAIL DE NOTIFICACION JUDICIAL : viacoltrans@hotmail.com
DIRECCION COMERCIAL : CR 80 A NO. 76-26
MUNICIPIO : BOGOTA D.C.
EMAIL COMERCIAL : viacoltrans@hotmail.com
CERTIFICA:

CONSTITUCION : QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 0001586 DE NOTARIA CINCUENTA Y OCHO DE BOGOTA D.C. DEL 20 DE JUNIO DE 2001 , INSCRITA EL 27 DE JUNIO DE 2001 BAJO EL NUMERO 00783288 DEL LIBRO IX, SE CONSTITUYO LA SOCIEDAD COMERCIAL DENOMINADA: VIACOLTRANS LTDA
CERTIFICA:

REFORMAS:

| ESCRITURA | FECHA | NOTARIA | CIUDAD | INSCRIPCION | FECHA |
|-----------|------------|---------|-------------|-------------|------------|
| 3004451 | 2003/12/24 | 00051 | BOGOTA D.C. | 00915349 | 2004/01/15 |

CERTIFICA:

VIGENCIA: QUE LA SOCIEDAD NO SE HALLA DISUELTA. DURACION HASTA EL

Validez de Constancia del Poder Judicial de Trujillo

20 DE JUNIO DE 2031 .

CERTIFICA:

OBJETO SOCIAL: LA SOCIEDAD TENDRA COMO OBJETO PRINCIPAL, LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES: PRESTAR EL SERVICIO PUBLICO DE TRANSPORTE TERRESTRE AUTOMOTOR DE PASAJEROS POR MEDIO DE VEHICULOS AUTOMOTORES PROPIOS O AJENOS VINCULADOS O ADMINISTRADOS POR LA SOCIEDAD. TAMBIEN CONSTITUYE OBJETO DE LA SOCIEDAD, TOMAR O DAR EN ARRIENDO O ALQUILER, VEHICULOS AUTOMOTORES, CON CONDUCTOR O SIN EL. ADEMÁS, LA SOCIEDAD PODRA ESTABLECER TALLERES PARA EL MANTENIMIENTO Y LA REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES, ESTACIONES DE SERVICIO PARA EL ABASTECIMIENTO DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES; ALMACENES DE REPUESTOS AUTOMOTORES, IMPORTAR Y COMERCIALIZAR VEHICULOS, REPUESTOS, LLANTAS Y DEMAS ELEMENTOS QUE TENGAN RELACION CON LA INDUSTRIA DEL TRANSPORTE. TAMBIEN PODRA ADQUIRIR BIENES MUEBLES E INMUEBLES, GRAVARLOS, GIRAR, ENDOSAR, ADQUIRIR, ACEPTAR, COBRAR, PROTESTAR, CANCELAR INSTRUMENTOS NEGOCIABLES O CUALQUIER OTRO EFECTO DE COMERCIO, TOMAR O DAR DINERO EN PRESTAMO CON TERCEROS O CON LOS MISMOS SOCIOS, CON INTERES O SIN EL. EN DESARROLLO DEL MISMO PODRA LA SOCIEDAD EJECUTAR TODOS LOS ACTOS O CONTRATOS QUE FUEREN CONVENIENTES O NECESARIOS PARA EL CABAL CUMPLIMIENTO DE SU OBJETO SOCIAL Y QUE TENGAN RELACION DIRECTA CON EL OBJETO MENCIONADO, TALES COMO: FORMAR PARTE DE OTRAS SOCIEDADES ANONIMAS O DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

CERTIFICA:

CAPITAL Y SOCIOS : \$ 98,000,000.00 DIVIDIDO EN 9,800.00 CUOTAS CON VALOR NOMINAL DE \$ 10,000.00 CADA UNA, DISTRIBUIDO ASI :

- SOCIOS CAPITALISTA(S)

| | |
|------------------------------|------------------------|
| MORENO ESPINOSA LUIS ENRIQUE | C.C. 00017185804 |
| NO. CUOTAS: 6,300.00 | VALOR:\$63,000,000.00 |
| MORENO ALVAREZ SANDRA GISELA | C.C. 00050145222 |
| NO. CUOTAS: 1,500.00 | VALOR:\$15,000,000.00 |
| MORENO VALERO OSCAR JAVIER | T.I. 86090155743 |
| NO. CUOTAS: 2,000.00 | VALOR:\$20,000,000.00 |
| TOTALES | |
| NO. CUOTAS: 9,800.00 | VALOR :\$98,000,000.00 |

CERTIFICA:

REPRESENTACION LEGAL : LA SOCIEDAD TENDRA UN GERENTE, EL CUAL TENDRA UN SUPLENTE, QUE LO REEMPLAZARA EN SUS FALTAS ABSOLUTAS, TEMPORALES O ACCIDENTALES.

CERTIFICA:

** NOMBRAMIENTOS : **

QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 0001586 DE NOTARIA CINCUENTA Y OCHO DE BOGOTA D.C. DEL 20 DE JUNIO DE 2001 , INSCRITA EL 27 DE JUNIO DE 2001 BAJO EL NUMERO 00783288 DEL LIBRO IX , FUE(RON) NOMBRADO(S):

| NOMBRE | IDENTIFICACION |
|------------------------------|-----------------|
| GERENTE | |
| MORENO ESPINOSA LUIS ENRIQUE | C.C.00017185804 |

CERTIFICA:

FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: EL GERENTE ES EL REPRESENTANTE LEGAL DE LA SOCIEDAD, CON FACULTADES POR LO TANTO PARA EJECUTAR TODOS LOS ACTOS Y CONTRATOS ACORDES CON LA NATURALEZA DE SU ENCARGO Y QUE SE RELACIONEN DIRECTAMENTE CON EL GIRO ORDINARIO DE LOS NEGOCIOS SOCIALES. EN ESPECIAL EL GERENTE TENDRA LAS SIGUIENTES FUNCIONES: A.-- USAR DE LA FIRMA O RAZON



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE CHAPINERO

CODIGO DE VERIFICACION: 0513610055D727

17 DE NOVIEMBRE DE 2016 HORA 10:23:37

R051361005 PAGINA: 2 de 2

SOCIAL; B.-- DESIGNAR AL SECRETARIO DE LA COMPAÑIA, QUE LO SERA TAMBIEN DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS; C.-- DESIGNAR LOS EMPLEADOS QUE REQUIERA EL NORMAL FUNCIONAMIENTO DE LA COMPAÑIA Y SEÑALARLES SU REMUNERACION, EXCEPTO CUANDO SE TRATE DE AQUELLOS QUE POR LEY O POR ESTOS ESTATUTOS DEBAN SER DESIGNADOS POR LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS; D.-- PRESENTAR UN INFORME DE SU GESTION A LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS EN SUS REUNIONES ORDINARIAS Y EL BALANCE GENERAL DE FIN DE EJERCICIO CON UN PROYECTO DE DISTRIBUCION DE UTILIDADES; E.-- CONVOCAR A LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS A REUNIONES ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS; F.-- NOMBRAR LOS ARBITROS QUE CORRESPONDAN A LA SOCIEDAD EN VIRTUD DE COMPROMISOS, CUANDO ASI LO AUTORICE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS, Y DE LA CLAUSULA COMPROMISORIA QUE EN ESTOS ESTATUTOS SE PACTA; G.-- CONSTITUIR LOS APODERADOS JUDICIALES PARA LA DEFENSA DE LOS INTERESES SOCIALES. EL GERENTE REQUERIRA AUTORIZACION PREVIA DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS PARA LA EJECUCION DE TODO ACTO O CONTRATO QUE EXCEDA DE DOSCIENTOS (200) SALARIOS MINIMOS MENSUALES LEGALES VIGENTES. NO OBSTANTE LO ANTERIOR, LAS LICITACIONES Y CONTRATOS CUYO OBJETO SEA LA PRESTACION DEL SERVICIO DE TRANSPORTE PARA ESTUDIANTES, ASALARIADOS, EJECUTIVOS Y TURISTAS PODRA CELEBRARLOS SIN LIMITE DE CUANTIA.

CERTIFICA:

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS.

* * * EL PRESENTE CERTIFICADO NO CONSTITUYE PERMISO DE * * *
* * * FUNCIONAMIENTO EN NINGUN CASO * * *

INFORMACION COMPLEMENTARIA

LOS SIGUIENTES DATOS SOBRE PLANEACION DISTRITAL SON INFORMATIVOS
FECHA DE ENVIO DE INFORMACION A PLANEACION DISTRITAL : 27 DE MAYO DE 2016

SEÑOR EMPRESARIO, SI SU EMPRESA TIENE ACTIVOS INFERIORES A 30.000 SMLMV Y UNA PLANTA DE PERSONAL DE MENOS DE 200 TRABAJADORES, USTED TIENE DERECHO A RECIBIR UN DESCUENTO EN EL PAGO DE LOS PARAFISCALES DE 75% EN EL PRIMER AÑO DE CONSTITUCION DE SU EMPRESA, DE 50% EN EL SEGUNDO AÑO Y DE 25% EN EL TERCER AÑO. LEY 590 DE 2000 Y DECRETO 525 DE 2009.

RECUERDE INGRESAR A www.supersociedades.gov.co PARA VERIFICAR SI SU EMPRESA ESTA OBLIGADA A REMITIR ESTADOS FINANCIEROS. EVITE SANCIONES.

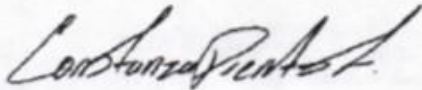
** ESTE CERTIFICADO REFLEJA LA SITUACION JURIDICA DE LA **
** SOCIEDAD HASTA LA FECHA Y HORA DE SU EXPEDICION... **

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO,
VALOR : \$ 4,800

PARA VERIFICAR QUE EL CONTENIDO DE ESTE CERTIFICADO CORRESPONDA CON LA
INFORMACION QUE REPOSA EN LOS REGISTROS PUBLICOS DE LA CAMARA DE
COMERCIO DE BOGOTA, EL CODIGO DE VERIFICACION PUEDE SER VALIDADO POR
SU DESTINATARIO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A WWW.CCB.ORG.CO

ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRONICAMENTE CON FIRMA DIGITAL Y
CUENTA CON PLENA VALIDEZ JURIDICA CONFORME A LA LEY 527 DE 1999.

FIRMA MECANICA DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA
AUTORIZACION IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y
COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996.



Anexo 2. Encuesta

ENCUESTA



La presente encuesta esta dirigida para conocer la percepcion de los integrantes y clientes de Viacoltrans Ltda., frente a algunos temas especificos, con el fin de poder ejecutar y crear un plan de mejora en servicio al cliente.

| | | Fuertemente en desacuerdo | | | Fuertemente en acuerdo | | | |
|---|--|---------------------------|---|---|------------------------|---|---|---|
| 1 | Las instalaciones físicas de Viacoltrans Ltda, son visualmente atractivas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2 | En Viacoltrans Ltda, el material asociado con el servicio (como los folletos o los comunicados) es visualmente atractivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3 | Cuando viacoltrans Ltda, promete hacer algo en una fecha determinada, lo cumple. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4 | Cuando tiene un problema, viacoltrans Ltda, muestra un interes sincero por solucionarlo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5 | Viacoltrans ltda, lleva a cabo sus servicios en el momento que promete que va a hacerlo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6 | A los empleados de Viacoltrans Ltda, se les comunica con exactitud cuándo se llevará a cabo los servicios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7 | Los empleados de Viacoltrans Ltda, le proporcionan un servicio rápido | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |



| | | Fuertemente en desacuerdo | | | Fuertemente en acuerdo | | | |
|----|---|---------------------------|---|---|------------------------|---|---|---|
| 8 | Los empleados de Viacoltrans Ltda, siempre están dispuestos a ayudar al cliente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9 | Los empleados de Viacoltrans Ltda, nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10 | El comportamiento de los empleados de Viacoltrans Ltda, le inspira confianza | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11 | Los empleados de Viacoltrans Ltda, suelen ser corteses con los clientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12 | Los empleados de Viacoltrans Ltda, tienen los conocimientos necesarios para contestar a las preguntas de los clientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13 | Viacoltrans Ltda, tiene unos horarios de apertura o atención adecuada para todos sus clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14 | Viacoltrans Ltda, cuenta con unos empleados que le proporciona una atención personalizada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15 | Los empleados de Viacoltrans Ltda, comprenden las necesidades específicas de los clientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |