PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

"PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN EL TRANSPORTE PARROQUIAL ECOVIA CASO "SAN JUAN DE CUMBAYA"

MARISOL ELIZABETH VILLACÍS CHACÓN

DIRECTOR: RODRIGO SALTOS

LINEA DE INVESTIGACION: ADMINISTRACIÓN DE GESTIÓN

QUITO, 2019

Dedicatoria

A mi madre por las oportunidades que me ha brindado fruto de todo su trabajo y esfuerzo, a mi Virgencita querida que me llena de fortalezas y esperanzas en cada camino. Para mi amada familia y para mi gran amor que con su cariño y apoyo incondicional son la fuerza y motivación día tras día.

Agradecimientos

Primero a mi Virgencita por la bendición de culminar esta etapa de mi vida académica, a mi madre quién es mi vida entera y la razón de mi ser, todos mis triunfos los comparto con ella, a mis hermanos que son mi ejemplo a seguir, a mi padre por compartir sus sueños conmigo, a mis maravillosos sobrinos quienes son la chispa que hace brillar mi corazón y a mi gran amor por su constante apoyo.

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad las empresas tienen mayor competencia en el mercado por lo que el servicio al cliente es un elemento esencial para las mismas. Las empresas modernas se preocupan por el servicio brindan al consumidor y consideran que es el pilar que mantiene a la organización en constante participación en el mercado. Por lo tanto, el cliente es primordial.

El transporte público al ser un servicio tiene un alto contenido en "Atención al cliente", por lo que el factor humano es uno de los elementos principales en este ámbito ya que la satisfacción del trabajador transmite satisfacción al cliente.

La calidad del servicio del transporte público es uno de los temas pendientes, además de la revisión de las tarifas de bus. Mientras los transportistas argumentan no contar con fondos para mejorar su servicio, los pasajeros -principalmente estudiantes- rechazan el posible incremento de pasajes.
Los usuarios se quejan del exceso de pasajeros en los buses, la falta de unidades, el maltrato, el largo viaje y la vetustez de los buses.
Mario Villagómez, director del Observatorio de Movilidad de Quito, opina que el servicio debe ser cómodo, seguro, accesible, cumplir con las rutas y frecuencias y acortar el tiempo de viaje entre destino y origen. "Mientras más tiempo paso en una unidad, menos productivo soy. En un bus no puedo estudiar, trabajar ni hacer comercio".

Según el Diagnóstico De La Movilidad en el Distrito Metropolitano de Quito para el Plan Metropolitano De Desarrollo Territorial realizado en el 2009, se ha identificado que:

"El 50% de las rutas de los servicios convencionales no cumplen con los horarios ni las frecuencias establecidas en los títulos habilitantes. Además, en lo relacionado al confort, el

80% de la oferta de transporte público tiene un índice de ocupación que oscila entre promedio del 8% en las horas pico, sobrepasando el límite máximo admisible de personas por metro cuadrado." (DMDMQ, 2009, p. 12).

Esta situación crea un ambiente de inconformidad a los usuarios y como consecuencia está el rechazo hacia el transporte público haciendo que cada vez más prefieran usar el transporte privado.

Mi investigación consiste en mejorar el servicio de calidad en el transporte de los residentes de la parroquia San Juan de Cumbayá, primero desarrollando los problemas cotidianos entre pasajeros y operarios de la unidad, por lo tanto, requiero analizar la opinión y percepción que tienen los usuarios para que a partir de esta se pueda proponer pautas y modelos de gestión que permitan una mejor relación y comunicación.

El transporte público es fundamental dentro de la vida de las personas ya que pasamos una gran parte de nuestro día trasladándonos a diversos lugares sea para trabajar, estudiar o realizar alguna actividad, el objetivo es que en este tiempo podamos tener una experiencia agradable y cómoda.

En el presente trabajo se utilizará el método de observación para percibir el comportamiento de los involucrados en el estudio (pasajeros y operarios) y así tener resultados de cada uno en diferentes situaciones, además es esencial la aplicación de encuestas y entrevistas a profesionales en el tema de servicio y atención al cliente, ya que así entenderemos los aspectos relevantes e influyentes que no agregan valor al servicio ni permiten mejoras del mismo.

Tabla de Contenidos

RESUMEN EJECUTIVO 3
CAPÍTULO I 10
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONTEXTUAL PARA LA PROPUESTA 10
1.1 Objetivos 10
1.1.1 Objetivo General 10
1.1.2 Objetivos Específicos 10
1.2 Planteamiento del Problema 11
1.2.1 La competencia sobre el transporte público es de los municipios 14
1.3 Contexto General de la calidad de servicio de transporte público 15
1.4 Calidad de servicio en competitividad 16
1.5 Fundamentos del servicio al cliente 17
1.5.1 ¿Quién es el cliente? 17
1.5.2 ¿Qué es servicio al cliente? 18
1.5.3 Diferencia entre atención al cliente y servicio al cliente: 19
1.6 Los momentos de verdad 19
1.7 El mal servicio y sus costos 20
1.8 Gestión de quejas y reclamos 21
1.8.1 Beneficios del sistema de atención de reclamos y sugerencias 23
CAPÍTULO II 24
INVESTIGACIÓN PREVIA AL DESARROLLO DE LA PROPUESTA 24
2.1 Antecedentes 24
2.2 Situación Actual 25
2.2.1 Método de Observación 25
2.2.2 Caraterísticas del alimentador San Juan de Cumbayá 27
2.3 Encuestas 27
2.3.1 Resultados de las encuestas 30
2.4 Entrevistas 47
2.4.1 Cuestionario Lic. María de los Ángeles Puente 47
2.4.1 Cuestionario Lic. Katherine Vélez 49
3.5 Análisis FODA 52
3.5.1 Competencia del transporte parroquial San Juan de Cumbayá 54
3.6 Estrategias de atención 55
3.6.1 Ofrecer ayuda de forma activa 55
3.6.2 Actuar con rapidez ante sus inquietudes 55
3.6.3 Habla el idioma del cliente 55
3.6.4 Emplear un lenguaje positivo 56
3.6.5 Personalizar el trato al cliente 56
3.6.6 Demostrar profesionalidad 56
3.6.7 Vigilar el índice de satisfacción 56
3.6.8 Utiliza estándares de medición 56
3.6.9 El cliente es el centro de tu empresa 57

CAPÍTULO III 58

DESARROLLO DE LA PROPUESTA 58
3.1 Modelo de Gestión de calidad de servicio al cliente 58
3.3.1 Modelos explicativos de la satisfacción del cliente 59
3.3.2 El Modelo UNE-EN 13816: El ciclo de la calidad 68
3.3.2.1 Calidad esperada 70
3.3.2.2 Calidad objetivo 70
3.3.2.3 Calidad producida/entregada
3.3.2.4 Calidad percibida 71
3.2 Propuesta de mejora del servicio 73
3.2.1 Producto o servicios 73
3.2.2 Procedimientos 73
3.2.3 Infraestructura 73
3.2.4 Información 74
3.2.5 Recursos humano 74
3.3 Protocolo social 74
3.4 Capacitaciones 75
3.5 Motivación a los empleados 76
3.5 Importancia del uso del uniforme 79
3.6 Aplicación de la propuesta de mejora en la línea de San Juan de Cumbayá 80
3.6.1 Indicadores de satisfacción al cliente 83
CAPÍTULO IV 87
Conclusiones y Recomendaciones 87
4.1 Conclusiones 87
4.2 Recomendaciones 89
Lista de referencias 90
Anexos 92
Encuesta a usuarios del Transporte Público línea San Juan de Cumbayá 92
Cuestionario aplicado a la experta de servicio al cliente 97

Lista de Figuras

Figura 1 Las tres E de la calidad de servicio 17
Figura 2 Ecuación de la muestra 29
Figura 3 Tabulación del medio de transporte más utilizada 31
Figura 4 Tabulación de la principal razón de elección de transporte 32
Figura 5 Tabulación de la frecuencia de utilización del transporte 33
Figura 6 Tabulación de la situacón del transporte 34
Figura 7 Tabulación limpieza y condiciones de la unidad 35
Figura 8 Tabulación sobre uso de uniforme 36
Figura 9 Tabulación sobre servicio brindado 37
Figura 10 Tabulación sobre volumen de música 38
Figura 11 Tabulación sobre el proceso de quejas 39
Figura 12 Tabulación sobre respeto de las paradas 40
Figura 13 Tabulación sobre el respeto de horarios 41
Figura 14 Tabulación sobres los aspectos a mejorar del transporte 42
Figura 15 Tabulación sobre el tiempo invertido para transportarse 43
Figura 16 Tabulación del dinero gastado en pasajes 44
Figura 17 Tabulación del pago del servicio 45
Figura 18 Tabulación de la afectación del incremento de la tarifa de transporte 46
Figura 19 Modelo de deficiencias 60

Lista de tablas

Tabla 1 Las tres E de la calidad de servicio 16
Tabla 2 Características de la línea San Juan de Cumbayá 27
Tabla 3 Hora pico desde San Juan de Cumbayá hasta la Estación Río Coca 28
Tabla 4 Hora pico desde la Estación San Juan de Cumbayá hasta la Parroquia Río Coca 28
Tabla 5 Variables de la muestra 29
Tabla 6 Descripción de los factores de la muestra 30
Tabla 7 Resultados del medio de trasnporte más utilizado 31
Tabla 8 Resultado de la principal razón de elección del transporte 32
Tabla 9 Resultado de la frecuencia de utilización del transporte 33
Tabla 10 Resultado de la situación del transporte 34
Tabla 11 Resultados limpieza y condiciones de la unidad 35
Tabla 12 Resultado sobre uso de uniforme 36
Tabla 13 Resultado sobre servicio brindado 37
Tabla 14 Resultados sobre volumen de música 38
Tabla 15 Resultados sobre el proceso de quejas 39
Tabla 16 Resultados sobre el respeto de las paradas 40
Tabla 17 Resultados sobre el respeto de horarios 41
Tabla 18 Resultados sobre los aspectos a mejorar del transporte 42
Tabla 19 Resultados del tiempo invertido para trasnportarse 43
Tabla 20 Resultados del dinero gastado en pasajes 44
Tabla 21 Resultados del pago del servicio 45
Tabla 22 Resultados de la afectación del incremento de la tarifa de transporte 46
Tabla 23 Análisis FODA del transporte San Juan de Cumbaya 52
Tabla 24 Matriz FODA 54
Tabla 25 Descripción del modelo de deficiencias 61
Tabla 26 Aplicación del modelo de deficiencias en el transporte San Juan de Cumbayá 63
Tabla 27 Resultados de los factores para la calidad 65
Tabla 28 Ámbitos de la calidad de transporte urbano 70
Tabla 29 Niveles asociados a la calidad del transporte urbano 72
Tabla 30 Recomendaciones de motivación 76
Tabla 31Salario Emocional 82
Tabla 32 Matriz de indicadores de satifacción al cliente 85

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONTEXTUAL PARA LA PROPUESTA

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo General

Proponer un modelo de gestión para mejorar la calidad del servicio al cliente en el transporte público del bus parroquial "San Juan de Cumbayá" exponiendo los factores clave que influyen en la perspectiva que tienen los usuarios del servicio a través de un análisis de campo en dónde intervenga las opiniones y sugerencias de los pasajeros.

1.1.2 Objetivos Específicos

Analizar el contexto general que conlleva el servicio de transporte público mediante la recolección de conceptos básicos y problemas cotidianos.

Describir la situación actual del servicio de transporte público caso: San Juan de Cumbayá mediante encuestas a los usuarios de las unidades y entrevistas a los transportistas para identificar la percepción sobre el servicio y plantear mejoras en el mismo.

Desarrollar una propuesta de mejora del servicio al cliente a través de modelos de gestión para satisfacer las expectativas de los pasajeros y así solucionar ciertas problemáticas con el transporte de la línea “San Juan de Cumbayá”.

1.2 Planteamiento del Problema

Es muy común en los últimos años escuchar a las personas de Quito quejarse sobre el trato y calidad de servicio por parte de los buses de transporte público, ya que a diario se vive un conjunto de acontecimientos que da como consecuencia la insatisfacción de aquellos que necesitamos un medio para trasladarnos a distintos lugares en diferentes horarios, algunos factores que influyen son la limpieza del transporte, la forma de dirigirse a las personas, el incumplimiento de paradas, la acumulación de personas en este medio, etc., lo que conlleva a causas como; el robo frecuente a pasajeros por la inseguridad interna, acoso sexual, lesiones físicas por las constantes carreras entre buses o mal seguimiento de tiempos determinados que ocasionan que las personas tengas que subir y bajar al apuro, falta de mantenimiento y condiciones técnicas del vehículo y además hay otro factor importante y es la situación económica en dónde se refleja el sub empleo o desempleo y hasta migración de personas de países vecinos que ha generado la masiva venta de productos en los buses, dónde en cada parada se sube un vendedor diferente en toda la trayectoria del camino por lo que se hace más cansado el viaje, todo esto nos da a pensar como pasajeros que no se está cumpliendo con los protocolos de atención ni los parámetros de calidad.

Según el diario “El Comercio” Entre marzo del 2015 y noviembre del 2017, la Agencia Metropolitana de Tránsito (AMT) recibió 2 585 denuncias de usuarios sobre maltrato o mal servicio en el transporte público. De estas, 1 709 fueron atendidas. El resto presentó problemas de información o estaban presentadas dos veces.

En el 2015, el Concejo Metropolitano de Quito aprobó el pago de una compensación a los transportistas para no recurrir al alza de pasajes. Para acceder a ese dinero, quienes prestan los servicios debían cumplir cerca de 30 parámetros de calidad del servicio, entre los que estaba el trato al usuario.

Según Julio Puga, director de la AMT, hay cuatro canales paras que los usuarios dejen sus quejas: redes sociales (Facebook: Agencia Metropolitana de Tránsito, Twitter: @amtquito), el 1800 268-268 y un oficio presentado en la AMT. Para ingresar la denuncia, el afectado debe tener cinco elementos: el nombre de la cooperativa, el registro municipal, las placas del automotor, el lugar en el que se dio el hecho y el motivo de la denuncia. Una vez ingresada la queja, la AMT inicia un seguimiento de la unidad. Según la Secretaría de Movilidad las sanciones por maltrato al usuario se realizan con la Ordenanza 247, que establece las normas para la Administración del Transporte en Quito.

En los corredores Sur Occidental, Trolebús y Ecovía, administrados por la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros, también se reciben quejas por maltrato a los usuarios. Los datos con los que cuenta esa entidad muestran que durante el 2017 hubo 1 141 denuncias por el servicio de las unidades alimentadoras. Del total de reclamos, el 44% fue por el sistema de la Ecovía. La Empresa de Transporte de Pasajeros de Quito cuenta con su propio protocolo para las denuncias. Según esa entidad, las inconformidades de los pasajeros se pueden presentar en las cabinas de Servicio de Atención a los Usuarios, ubicadas en la terminal de Carcelén, La Y, Río Coca, playón de La Marín, estación El Recreo, Capulí, Guamaní y Quitumbe. También se puede enviar un e-mail a: info@trolebus.gob.ec. (El comercio, 2018)

(CALIDAD DEL TRANSPORTE PÚBLICO EN EL DMQ, 2017) En el primer acuerdo entre el Municipio y los transportistas (2015), el valor del pasaje se mantuvo gracias a un subsidio municipal que se entregaba a los prestadores del servicio luego de la verificación del cumplimiento de un conjunto de condiciones técnicas y sociales establecidas en el Plan de Fortalecimiento. Tras la evaluación institucional, técnica y social del convenio entre el

municipio y el gremio de transportistas, se constata que los resultados no alcanzaron los niveles previstos. Al respecto, podemos identificar al menos, a cuatro factores:

1. La cultura organizacional de los prestadores del servicio que no han internalizado suficientemente la necesidad de ofrecer un servicio de calidad a la ciudadanía.

2. La falta de profesionalización de las compañías de transporte en cuanto a mejoramiento de las condiciones de trabajo, capacitación de personal, entre otros aspectos.

3. La falta de involucramiento ciudadano en la exigibilidad de mejorías y monitoreo de calidad en el transporte público y

4. Las limitaciones del Gobierno de la ciudad (Municipio) para desarrollar un control eficiente de la calidad del servicio.

Para la medición y control de la calidad del servicio del transporte público, la propuesta de ordenanza actual contempla los siguientes indicadores que conjugan parámetros de carácter técnico y percepciones sociales, con sus correspondientes mecanismos y tiempos de medición.

1. Buen trato al usuario

2. Respeto de los límites de velocidad

3. Cumplimiento de los índices operacionales

4. Índice de regularidad

5. Grado de satisfacción del usuario

6. Respeto a las paradas

7. Limpieza

8. Revisión Técnica Vehicular

9. Estándares de conducción

Una de las situaciones actuales es el debate es sobre la revisión de las tarifas en el transporte público ya que no se ha realizado una alza en los últimos 14 años para ello se está tomando en cuenta factores del transporte como sus costos de operación, demanda de pasajeros, valor del kilómetro recorrido, implementación de sistemas tecnológicos, etc., para poder tomar una decisión se ha realizado diálogos con aquellos que están involucrados en el proceso como transportistas, usuarios, autoridades y hasta especialistas en el tema. Para que este proyecto tenga un resultado positivo se incluirá parámetros de calidad del servicio que deberán ofrecer los transportistas y los mecanismos para evaluar el mismo.

Hay que mencionar que el problema es la privatización de cooperativas encargadas de prestar el servicio de transporte público a la población. Es decir, las entidades públicas no tienen el control total de este sistema. (Valverde, 2018).

1.2.1 La competencia sobre el transporte público es de los municipios

El servicio público (en realidad privado) de transporte no es de lo mejor. Todavía presenta falencias. Incluso, para los gremios de los transportistas la prioridad no es mejorar la atención sino aumentar las tarifas. Es decir, volvemos a lo de siempre: primero piden aumento y luego hablan de la calidad del servicio. Sin embargo, los municipios tienen esa enorme y delicada responsabilidad y competencia legal. Son ellos la autoridad en este

terreno. No pueden desvincularse ni mucho menos apelar al Gobierno central para ello. Por varias razones y por mucho tiempo fue una discusión intensa para trasladar la competencia al gobierno local. Y ahora que la tienen parecería que no asumen del todo lo que pregonan para otras cosas: autonomía administrativa y política. Por lo mismo, choferes y autoridades municipales están obligados a dialogar pensando -fundamentalmente- en los usuarios y en la calidad del servicio. Si no, volveremos a lo de siempre y la presión será la única 'salida'. (telegrafo, 2014)

1.3 Contexto General de la calidad de servicio de transporte público

En el contexto de los sistemas de transporte, la calidad del servicio refleja la percepción que el usuario tiene de su desempeño (TRB, 2003). Sin embargo, este último sólo es la consecuencia o parte visible de un conjunto de decisiones estructurales ligadas principalmente a la organización del sector en sus niveles estratégico, táctico y operativo

(Sánchez, 2004). En efecto, la definición de los objetivos de la política de transporte (nivel estratégico) y la forma de intervención pública, regulación y concesión del servicio (nivel táctico) son determinantes en la operación y desempeño del sistema.

El interés por cuantificar la calidad del servicio implica a todos los actores del sistema (usuarios, concesionarios y autoridades reguladoras), ya que incide en al menos tres procesos: en primer lugar, se relaciona con la elección del modo o servicio de transporte. En un mercado donde las características de desempeño y costo de los modos existentes sean comparables, es más probable que la calidad de servicio sea el criterio considerado por el usuario para elegir en qué modo desplazarse (competencia en calidad, Tirole, 1988). Este caso es bastante recurrente en las ciudades latinoamericanas donde la prestación de servicios está concesionada a empresas privadas, por lo que varias rutas de transporte público tienen en común su recorrido ya que comparten largos tramos de infraestructura.En segundo lugar, está la competencia entre los diferentes modos de transporte.

En la mayoría de las ciudades los servicios de transporte no están integrados; de ahí que los concesionarios de los servicios (taxis, autobuses y microbuses) establecen una competencia para atraer el mayor número de usuarios. Así, el concesionario estará interesado en tomar acciones que le permitan captar la mayor cantidad posible de pasajeros. La mejora de la calidad del servicio es una de las alternativas para lograrlo.

En tercer lugar, se encuentra la preservación de un servicio de interés público. Tomando en cuenta que el transporte público de pasajeros puede ser tratado como un bien semipúblico, en el que, si bien se pueden privatizar ciertas de sus etapas, como la producción y la distribución (Sánchez et al., 2002; Rothengatter, 2001), la regulación del mismo debe quedar en manos de una autoridad pública cuya intervención es necesaria para garantizar un servicio de buena calidad, al costo más bajo y rentable para el concesionario (maximización del bienestar social). En este sentido, esta autoridad requiere definir estrategias o acciones sustentadas en el diagnóstico y valoración de la calidad del servicio actual, con la finalidad de garantizar un nivel aceptable para los ciudadanos. (Flores & Javier, 2009).

1.4 Calidad de servicio en competitividad

En la siguiente imagen se ilustra el triángulo de la calidad de servicio definido por el autor (Huamani, 2014) que define la competitividad de la calidad de las tres E, y a continuación se define cada una de ellas:

Tabla 1 Las tres E de la calidad de servicio

Eficiencia:	En la administración de los recursos.
Eficacia:	En el logro de objetivos.

Efectividad:	Comprobada para generar impactos en el entorno

Fuente: (Nerio & Camilo, 2017)



Figura 1 Las tres E de la calidad de servicio

Fuente: (Nerio & Camilo, 2017)

1.5 Fundamentos del servicio al cliente

El cliente es el activo más valioso que posee una organización. Es necesario que las empresas lo traten como tal y estén pendientes de su forma de pensar y de su forma de percibir la organización. Surge entonces la pregunta ¿Quién es el cliente? Y la respuesta a esta pregunta parece como un destello deslumbrante de lo obvio; pero muchas empresas no se dan cuenta de lo que son realmente los clientes y de cómo se deben tratar.

1.5.1 ¿Quién es el cliente? Según el diccionario de Marketing, de Cultura S.A., "cliente es la persona y organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre y

disfrutar personalmente del bien adquirido o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Es la parte de la población más importante de la compañía".

Karl Albrecht en su libro "La excelencia del servicio" (2001) nos presenta 7 principios para definir al cliente:

Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.

- Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo.
- Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo.
- Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
- Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio.

1.5.2 ¿Qué es servicio al cliente?

Es necesario diferenciar entre el producto por el cual paga el cliente y el servicio que rodea a ese producto. El servicio al cliente es todo esfuerzo encaminado a atender al cliente y a resolver sus inquietudes, sugerencias, dudas o reclamos. Es decir, el servicio al cliente es todo momento de contacto entre el cliente y la empresa. Una empresa se crea para generar rentabilidad a la vez que satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, por tanto, debe desempeñarse con equilibrio en tres variables: calidad del producto, calidad del servicio al cliente y costos.

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

1.5.3 Diferencia entre atención al cliente y servicio al cliente:

Es común encontrar que las personas, y por tanto las empresas, confundan "atención al cliente" con "servicio al cliente". Pecamos en creer que la responsabilidad del tema de servicio al cliente es exclusiva del personal que está en contacto directo con él, es decir, recepcionista, cajeros, vendedores o personal de "la mal llamada área de Servicio al Cliente".

¿Por qué se referencia como "la mal llamada área de servicio al cliente"? porque generalmente esta área está conformada por personal que se limita a "atender reclamos" de parte de los clientes, pero que tienen poco poder para solucionar los problemas que los generan. Este sistema se enmarca en un enfoque reactivo y acotado, en vez de proactivo e integral.

La atención al cliente se refiere al trato que le damos al cliente cuando interactuamos con él. El servicio al cliente es la articulación sistemática y armoniosa de los procesos y acciones que buscan lograr la satisfacción del cliente. (UMB Virtual, sf)

1.6 Los momentos de verdad

En su libro "El momento de la verdad", Jan Carlzon (1991) expone su teoría de los momentos de verdad. En ella plantea que estos momentos son cualquier instante en el que

cliente y empresa entran en contacto, y que, con base en ese instante, el cliente se forma una idea de la empresa, de la calidad del servicio y hasta de la calidad del producto. Un momento de verdad, por sí solo no es positivo o negativo, es la forma en que se maneje ese encuentro, el que lo convierte en una experiencia positiva o negativa para el cliente. Lo importante es que la organización se anticipe, identifique los posibles momentos de verdad y los maneje para que sean una experiencia positiva para el cliente, y por tanto para la compañía.

Es importante identificar los posibles momentos de verdad que pueda experimentar el cliente y actuar permanentemente bajo un plan que busque que esas experiencias del cliente sean positivas. A este plan se le conoce como EL CICLO DEL SERVICIO.

Cuando un cliente vive momentos de verdad negativos, empieza a asociar la mala calidad del servicio con la mala calidad del producto sin haber entrado en contacto con el producto mismo. Es decir, no basta con productos de buena calidad, la calidad del servicio es igualmente importante. (UMB Virtual, sf)

1.7 El mal servicio y sus costos

Para hablar del mal servicio y sus costos debemos tener en cuenta los momentos de verdad. Como ya lo vimos, la teoría de Carlzon plantea que, en estos breves encuentros, el cliente se hace de una idea sobe la calidad de servicio ofrecido por la empresa. Cada momento de verdad es una oportunidad de perder o mantener clientes, dependiendo de la atención que le hubiesen dado los funcionarios a los mismos.

Está en manos del trabajador mostrar lo mejor de si mismo, de la organización y de su cultura corporativa; para dar al cliente la mejor imagen y disposición hacia él. También es importante indagar del cliente qué es importante para él, para darle un servicio que éste evalúe como agradable y eficiente, garantizando un momento de verdad a favor y útil para

conservar a los clientes satisfechos. Es ampliamente reconocido en muchas compañías, que cuesta 10 veces más, lograr un cliente nuevo y 20 veces más recuperar uno perdido, que sostener los clientes actuales. Esto es porque a los clientes actuales es cada vez menos necesario dar a conocer los beneficios de la compañía y sus productos pues el cliente actual ya los conoce y los aprecia.

Cuando se pierden los clientes se debe hacer el cálculo de las pérdidas por los ingresos dejados de percibir, y tener en cuenta que si no se corrigen los errores que llevaron a perderlos, otros se irán por el mismo concepto. Es entonces cuando viene el efecto dominó.

El valor puntual del costo de pérdidas por fallas en servicio al cliente puede variar de una compañía a otra dependiendo del valor del producto o servicio que preste. (Modulo 2 servicio al cliente)

1.8 Gestión de quejas y reclamos

(ISOTOOLS, 2017) Cualquier usuario que recibe un servicio cuenta con el derecho de presentar las oportunas peticiones, quejas, reclamos y sugerencias. Para ello, debe conocer el significado de cada uno de estos términos para poder ejercer dicho derecho correctamente:

- Petición. Actuación a través de la cual el usuario, de manera respetuosa, solicita a la organización cualquier tipo de información en relación con la prestación de servicio.
- Queja: Expresión o manifestación del usuario a la organización debido a la inconformidad que le genera la prestación del servicio recibido.
- Reclamo. Oposición o contrariedad presentada por el usuario con la finalidad de que la organización realice una revisión y una evaluación de una actuación relacionada con la prestación del servicio recibido en términos económicos.

- Sugerencia: Propuesta presentada por el usuario para incidir en el mejoramiento de un proceso de la organización cuyo objeto está relacionado con la prestación del servicio.

Un sistema de gestión de sugerencias y quejas efectivo, juega un papel primordial en la calidad de la gestión de una entidad prestadora de servicios. Las quejas, sugerencias o reclamaciones de los clientes, son una fuente de información que las organizaciones pueden usar para mejorar la prestación de sus servicios, su reputación y la confianza que generan entre sus clientes, además representan una herramienta de participación y contribución a la calidad del desempeño. (ISOTOOLS, 2017)

Con el fin de aprovechar este conocimiento para la organización, es importante disponer de un sistema eficaz de gestión de quejas y sugerencias, además de mecanismos que incentiven la participación de los clientes y usuarios, es necesario conocer sus expectativas, y su grado de cumplimiento.

Diferentes investigaciones (Gilly, Stevenson y Yale; 1991) sugieren que son relativamente pocos los clientes insatisfechos que se quejan, por lo que cada queja recibida brinda una pequeña muestra de un porcentaje de insatisfacción mayor. Gestionando y analizando las causas de las quejas, la organización puede no sólo reducir el número de quejas sino también el nivel de insatisfacción que genera un servicio, producto o procedimiento.

Las organizaciones deben fomentar que los clientes insatisfechos se quejen. La entidad debe invertir recursos para fomentar y facilitar los procedimientos de quejas y sugerencias, y debe compensarlas de forma generosa. La gestión de quejas puede ser una herramienta efectiva para la retención de clientes, ya que puede incrementar la percepción del cliente de la utilidad del servicio o producto adquirido (Ang, L. y F. Buttle., 2006).

Respecto a esto surge un problema: el incremento de las quejas genera una percepción equivocada en la dirección, en vez de considerarse el costo de oportunidad de no recibir una queja, un incremento en las quejas recibidas se percibe como un aspecto negativo. Sin embargo, la reducción del número de quejas o sugerencias, no representa necesariamente

una disminución del número de problemas o incidencias con los clientes. Si se reduce el volumen de quejas, pero no la cantidad y complejidad de los problemas, a largo plazo, esto generará la pérdida de clientes y el deterioro de la imagen externa de la organización.(Athletgest)

1.8.1 Beneficios del sistema de atención de reclamos y sugerencias

(ISOTOOLS, 2017) Mediante el uso de un sistema de atención de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias puede proporcionarse un mejor servicio a los usuarios, a través de la automatización de procesos. Entre los beneficios que se incorporan podemos encontrar los siguientes:

- Facilita el seguimiento a las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias que reciba.
- Mejora la imagen al ofrecer sistemas avanzados a través de internet.
- Disminuye el coste al reducir congestiones y comunicaciones impresas y telefónicas.
- Disminuye tiempos de trabajo de los trabajadores gastado en administración de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.
- Mejora la satisfacción al poder experimentar procesos de envío de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias desde cualquier lugar.
- Mejora la percepción de la entidad, al poder tener información a la mano sobre el estatus de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias que ha enviado.
- Puede tener un mejor canal de comunicación con la entidad.
- Facilita el proceso de seguimiento a las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias que envía a la entidad, pues puede en cualquier momento hacerlo por internet.

En un mundo empresarial tan competitivo como en el que convivimos actualmente, una buena atención al cliente se convierte en un factor clave para alcanzar el éxito y el crecimiento de cualquier organización. (ISOTOOLS, 2017)

CAPÍTULO II

INVESTIGACIÓN PREVIA AL DESARROLLO DE LA PROPUESTA

2.1 Antecedentes

2.1.1 Historia: San Juan de Cumbayá es una de las parroquias que registra una mayor transformación en los últimos años; ya que pasó de ser un área eminentemente agrícola a constituirse como una zona residencial y comercial con altos índices de población y plusvalía.

A partir de los cambios mencionados en la parroquia empiezan a surgir problemas fundamentales cómo la movilización, cuya forma era mediante caminatas de aproximadamente 30 min hasta Cumbayá entre caminos rocosos lo que dificultaba la trayectoria, en especial para los niños quiénes debían dirigirse hasta la escuela Carlos Aguilar con una antigüedad de más o menos 123 años ubicada en el parque de Cumbayá, además que por el factor de crecimiento de la población nace la necesidad de un transporte público.

Dos personas residentes del lugar ayudaron por un tiempo a los pobladores realizando recorridos hasta la ciudad, pero en el año de 1995 nace la línea de transporte llamada Rapi Trans la cuál hacia el mismo recorrido actual del bus San Juan de Cumbayá, es decir desde la comunidad hasta la av. Granados, cabe recalcar que en esa época se estaba construyendo

la estación de la Río Coca. Para la línea Rapi Trans la ruta no le resultó rentable por lo que tuvo que dejar de realizar el recorrido.
Poco después la comunidad exigió a la Agencia de transporte que implementara un alimentador hasta la ciudad, el cual tuvieron por un periodo de tiempo, pero lo retiraron de la ruta, pasaron más de dos meses sin transporte y sin ser escuchados decidieron hacer paros y protestas sin resultado alguno.

Luego de esto retuvieron a un capitán de la policía en una iglesia por algunos días hasta llegar a un acuerdo y de ahí nace la línea ¨San Juan de Cumbayá¨.

2.2 Situación Actual

2.2.1 Método de Observación

Esta técnica fue utilizada para observar el servicio al cliente de los operarios de la unidad de transporte San Juan de Cumbayá, esta línea es utilizada por mi persona diariamente, y encontré algunas deficiencias en su servicio las cuáles detallaré a continuación:
No siguen protocolos de atención, cómo lo es saludar al momento que el usuario sube a la unidad ni muestran una actitud agradable.

No es tan frecuente el uso de uniforme o prenda distintiva de la empresa por parte de los operarios de la unidad.

Por más que las unidades internamente se encuentren la mayoría de tiempo limpias suelen dejar la escoba en la parte lateral del primer asiento, lo que cambia la imagen e higiene en la unidad.

Los periodos de espera para poder acceder a estas unidades son largos, hay media hora de diferencia entre ellas; la causa es la poca demanda de pasajeros, a excepción de las horas pico. En la estación al menos un día a la semana en el horario nocturno entre las

20:00 u 20:30 pm una unidad no cumple con su turno y se ausenta por lo que los usuarios tenemos que esperar una hora para acceder al transporte, y no existe comunicación por parte de los supervisores sobre esto ya que ni ellos se enteran de la ausencia de la unidad, peor los motivos, esto da a relucir la deficiencia en los procesos internos de la estación.

Igualmente existen quejas de los residentes de la Parroquia de la frecuencia del servicio ya que además de pasar cada 30 min, en ocasiones se convierten en 45 min por lo que optan en coger taxi para llegar hasta Cumbayá y transportarse en los buses interparroquiales.

Dentro de la estación Río Coca al menos 2 veces al día el chófer de la línea San Juan de Cumbayá no parquea el bus en la parada específica para que los pasajeros puedan bajarse tranquilamente, sino que en medio de la calle abren las puertas e incitan de forma apurada que salgan, porque saben que no están cumpliendo con los protocolos de seguridad.

No respetan los límites de velocidad, la trayectoria de Cumbayá a Quito está llena de curvas por lo que no existe comodidad para el usuario.

No respetan las paradas, al ser un bus con poca demanda el chófer ha delimitado las paradas a más o menos 7 de 21 en toda su trayectoria, a tal motivo que debemos estar pendientes de que el bus está viniendo para cruzarnos la calle y anticipar mucho antes su pare, lo que puede causar accidentes.

Muchas veces en el horario nocturno el chófer conduce con el volumen de la música muy alto de tal manera que parece una discoteca y cuando se le solicita bajar casi no lo hace.

2.2.2 Caraterísticas del alimentador San Juan de Cumbayá

Tabla 2 Características de la línea San Juan de Cumbayá

RC-22	**Alimentador San Juan de Cumbayá**
Longitud	33.20 kilómetros
Recorrido	T. Río Coca, Av. De los Granados, Oswaldo Guayasamín, De los Conquistadores, General Eloy Alfaro.
Horario	Lunes a viernes 05:00 a 21:00
	Sábado, domingos y feriados 06:00 a 18:00

Elaborado por: Marisol Villacís

2.3 Encuestas

Unos de los objetivos de la encuesta es conocer las necesidades y prioridades de los pasajeros de la línea "San Juan de Cumbayá" para de esta forma mejorar el servicio al cliente, además de identificar el grado de importancia que tiene el transporte público y cómo influye en la vida cotidiana de los residentes de la parroquia.

Para analizar la situación actual del servicio de atención al cliente de la línea San Juan de Cumbayá, se realizó la aplicación de encuestas, segmentando de la siguiente manera:

Hombres y mujeres entre 20 a 60 años de edad, residentes del sector de Cumbayá, cuya ruta sea desde San Juan hasta la estación Río Coca y viceversa, no se tomará en cuenta a aquellas personas que se bajen en la parada del parque de Cumbayá porque la trayectoria

es muy corta, además esta parada es utilizada por los usuarios para tomar aquellas busetas que se dirigen al sur, a carapungo y a la floresta.

Para realizar la muestra del total de personas a encuestar se analizó el factor de la hora pico diaria del transporte y el número de asientos, lo que me permite clasificar los horarios con más frecuencia de usuarios en los cuadros presentados a continuación:

Tabla 3 Hora pico desde San Juan de Cumbayá hasta la Estación Río Coca

Hora pico desde la Parroquia San Juan de Cumbayá hasta la Estación Río Coca	**Número de usuarios**
Desde 5:45 am hasta las 8:30 am	Aproximadamente 40 usuarios
Desde la 14:30 pm hasta 17:00 pm	Aproximadamente 20 usuarios

Elaborado por: Marisol Villacís

Tabla 4 Hora pico desde la Estación San Juan de Cumbayá hasta la Parroquia Río Coca

Hora pico desde la Estación Río Coca hasta la Parroquia San Juan de Cumbayá	**Número de usuarios**
Desde la 13:30 pm hasta 15:00 pm un promedio de 20 usuarios	Aproximadamente 15 usuarios
Desde las 18:00 pm hasta 19:30 pm un promedio de 35 usuarios	Aproximadamente 15 usuarios

Elaborado por: Marisol Villacís

La población total estimada es de 110 personas, 90 expuestas en las horas pico y un aproximado de 20 personas que ocupan el servicio entre horas normales, con el análisis planteado se utilizó la siguiente ecuación para sacar la muestra:

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

Figura 2 Ecuación de la muestra

A continuación, se describirá las variables que interviene en la ecuación 1:

Tabla 5 Variables de la muestra

Variables	
N=	Tamaño de la población de estudio
e=	Erros de muestra deseado
p=	Porción de individuos que posee características de estudio
q=	(1-p) Porción de individuos que no poseen características del estudio
k=	Constante que depende del nivel de confianza

El tamaño de la muestra de los pasajeros de la línea San Juan de Cumbayá que utiliza el servicio se muestra en la siguiente tabla, en donde se detalla los valores de cada una de las descripciones para poder aplicar la fórmula Ecuacional 1:

Tabla 6 Descripción de los factores de la muestra

Descripción	Factor	Valor
Población	N	110
Nivel de confianza	k	95% (1.96)
Error de la muestra deseado	e	0,1
Porción que SI posee características del estudio	p	0.5
Porción que NO posee características del estudio	q	0.5

$$n = \frac{(k)^2 * p * q * N}{(e)^2 * (N-1) + (k)^2 * p * q} \qquad n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 110}{(0.1)^2 * (110-1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

n = 52

El tamaño de la muestra que se aplicará es de 52 encuestados, hay que enfatizar que el error es del 10% ya que pueda que las mismas personas tomen el bus de San Juan de Cumbayá más de una vez en el día.

2.3.1 Resultados de las encuestas

Las encuestas se realizaron en las calles de San Juan de Cumbayá el día sábado 01 de junio en donde tuve la oportunidad de escuchar las opiniones y quejas de varios usuarios sobre el servicio brindado por la unidad de transporte público en el sector.

A continuación, se presentan las tablas y gráficos que corresponden a la información recolectada en las encuestas realizadas para la presente tesis, cada pregunta tiene su respectivo gráfico para observar la tendencia de las respuestas obtenidas y así desarrollar una conclusión acertada para implementar un modelo de gestión.

Tabla 7 Resultados del medio de trasnporte más utilizado

Pregunta #1 ¿Cuál es el medio de transporte que más utiliza?

Respuestas	Cantidad	%
Taxi	5	10%
Bicicleta	1	2%
Automóvil particular	3	6%
Bus parroquial San Juan de Cumbayá	**36**	**69%**
Busetas	5	10%
Caminando o a pie	2	4%
Motocicleta	0	0%
	52	**100%**

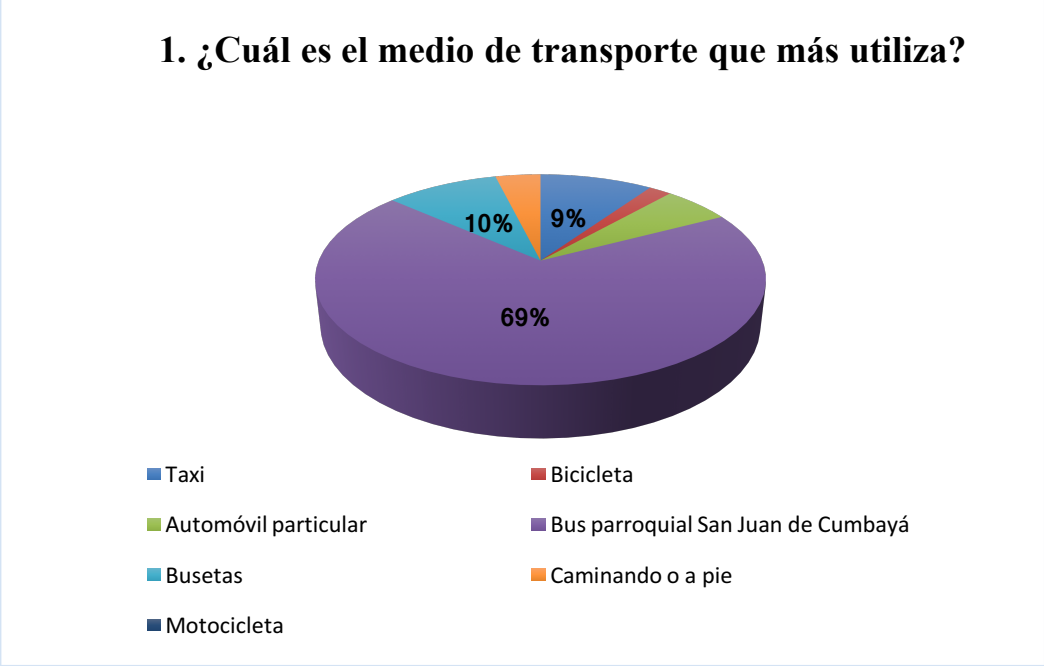


Figura 3 Tabulación del medio de transporte más utilizada

Elaborado por: Marisol Villacís

Interpretación:

De los 52 pasajeros encuestados el 69% utilizan de manera frecuente el bus parroquial San Juan de Cumbayá mientras que la bicicleta y motocicleta son el medio de transporte menos preferente para las personas.

Tabla 8 Resultado de la principal razón de elección del transporte

Pregunta # 2 ¿Cuál es la principal razón por la que elige su medio de transporte?

	Total	
Respuestas	**Cantidad**	**%**
Es más barato	10	19%
Es más rápido	11	21%
Es mi única opción	6	12%
Es más cómodo	3	6%
Me deja cerca de mi destino	**22**	**42%**
	52	**100%**

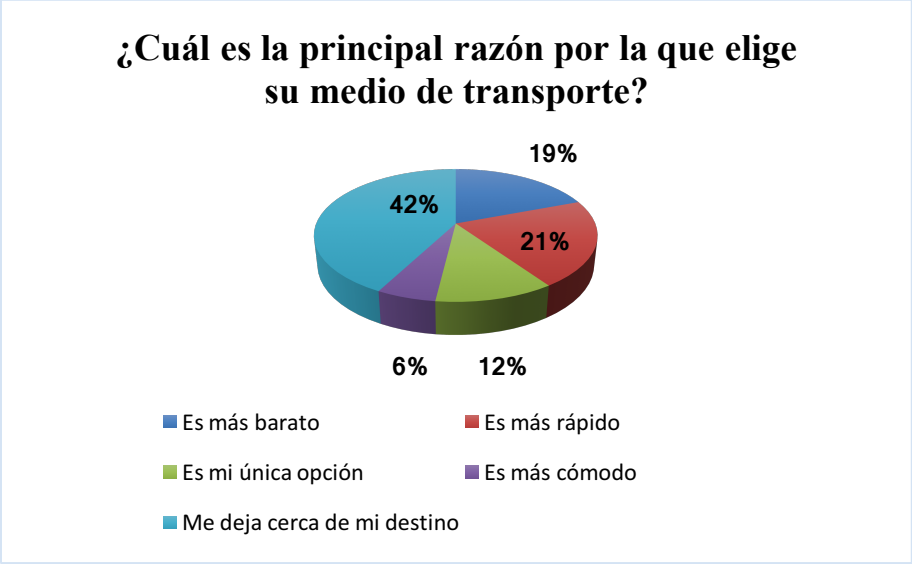


Figura 4 Tabulación de la principal razón de elección de transporte

Elaborado por: Marisol Villacís

Interpretación:

Con un total de 52 encuestas tan solo el 6% elige su medio de transporte por la comodidad que este ofrece mientras que el 42% lo elige porque lo deja más cerca de su destino.

Tabla 9 Resultado de la frecuencia de utilización del transporte

Pregunta #3 ¿Qué tan seguido utiliza el transporte público?

	Total	
Respuestas	**Cantidad**	**%**
Diario	**34**	**65%**
Una o dos veces a la semana	10	19%
Tres o cuatro veces a la semana	4	8%
Una vez al mes	1	2%
Casi nunca	3	6%
	52	**100%**



Figura 5 Tabulación de la frecuencia de utilización del transporte

Elaborado por: Marisol Villacís

Interpretación:

En esta pregunta se puede analizar la importancia del transporte público para los residentes de la parroquia ya que el 65% utiliza a diario el mismo para llegar a sus destinos y tan solo el 2% una vez al mes.

Tabla 10 Resultado de la situación del transporte

Pregunta # 4 En el último año, Considera que el servicio de transporte en la parroquia de Cumbayá:

	Total	
Respuestas	**Cantidad**	**%**
Ha mejorado	7	13%
Sigue igual de bien	8	15%
Sigue igual de mal	**31**	**60%**
Ha empeorado	6	12%
	52	**100%**

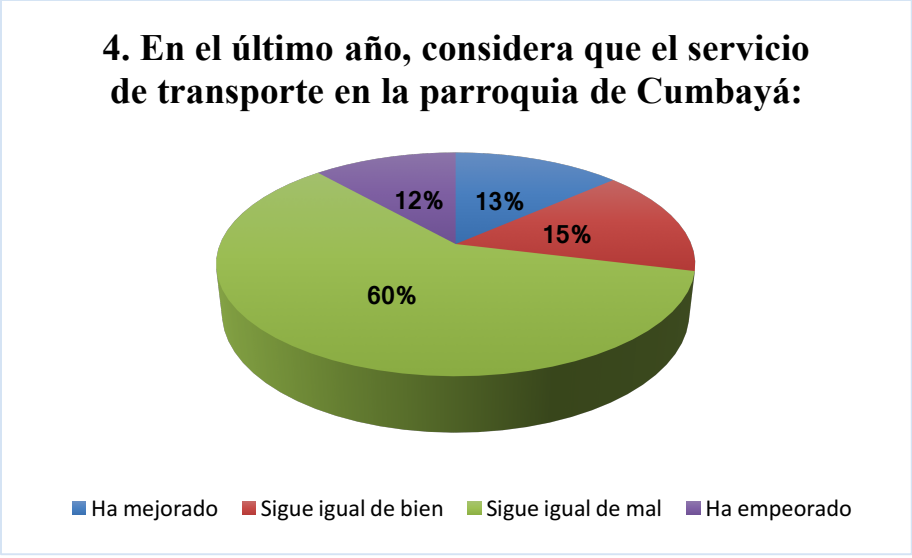


Figura 6 Tabulación de la situacón del transporte

Elaborado por: Marisol Villacís

Interpretación:

Se considera con un 60% que en el último año el servicio del transporte en la parroquia sigue igual de mal y de los 52 encuestados solo el 13% percibe que ha mejorado.

Pregunta #5 Por favor indique su satisfacción con aquellos servicios en el transporte de San Juan de Cumbayá con los que ha tenido algún contacto y señale el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, rellenando con una X la casilla correspondiente

Tabla 11 Resultados limpieza y condiciones de la unidad

Limpieza y condiciones generales de la unidad

	Total	
Respuestas	**Cantidad**	**%**
Muy mala	1	2%
Mala	0	0%
Regular	18	35%
Buena	**32**	**62%**
Muy buena	1	2%
	52	**100%**

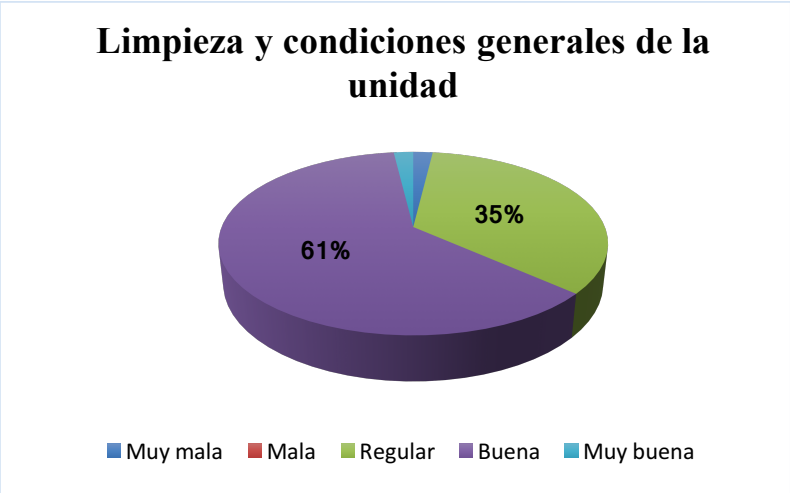


Figura 7 Tabulación limpieza y condiciones de la unidad

Interpretación:

De las 52 encuestas el 61% considera que la limpieza y condiciones generales de las unidades de transporte son buenas mientras que ninguna persona percibe de alguna unidad tiene mala imagen.

Tabla 12 Resultado sobre uso de uniforme

Uso de uniforme por parte de los operarios de la unidad

	Total	
Respuestas	**Cantidad**	**%**
Muy mala	2	4%
Mala	9	17%
Regular	**24**	**46%**
Buena	15	29%
Muy buena	2	4%
	52	**100%**

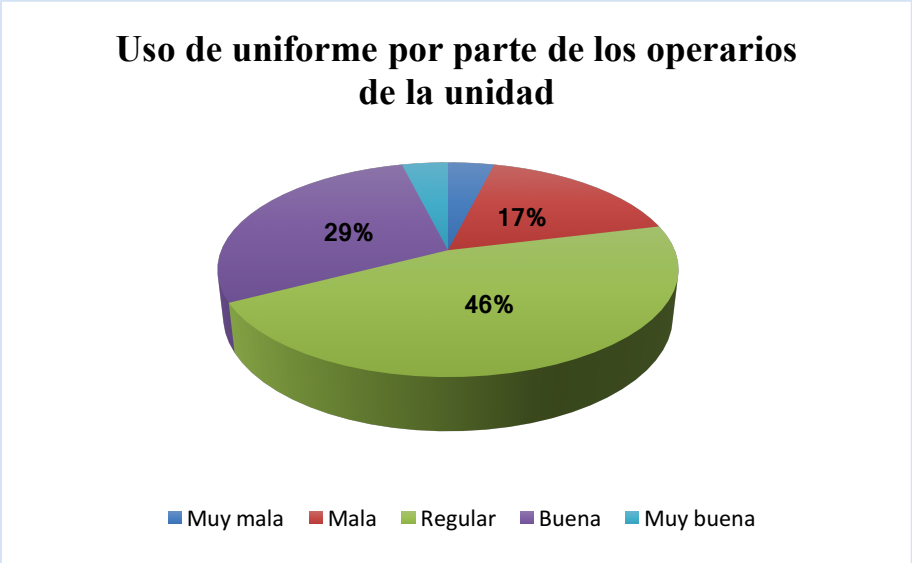


Figura 8 Tabulación sobre uso de uniforme

Elaborado por: Marisol Villacís

Interpretación:

Se observa que el 46% de los encuestados opina que el uso de uniforme por parte de los operarios de la unidad es regular y solo el 4% considera que es muy buena.

Tabla 13 Resultado sobre servicio brindado

El trato o servicios que brindan los choferes y controladores de la unidad

	Total	
Respuestas	**Cantidad**	**%**
Muy mala	4	8%
Mala	12	23%
Regular	**27**	**52%**
Buena	9	17%
Muy buena	0	0%
	52	**100%**

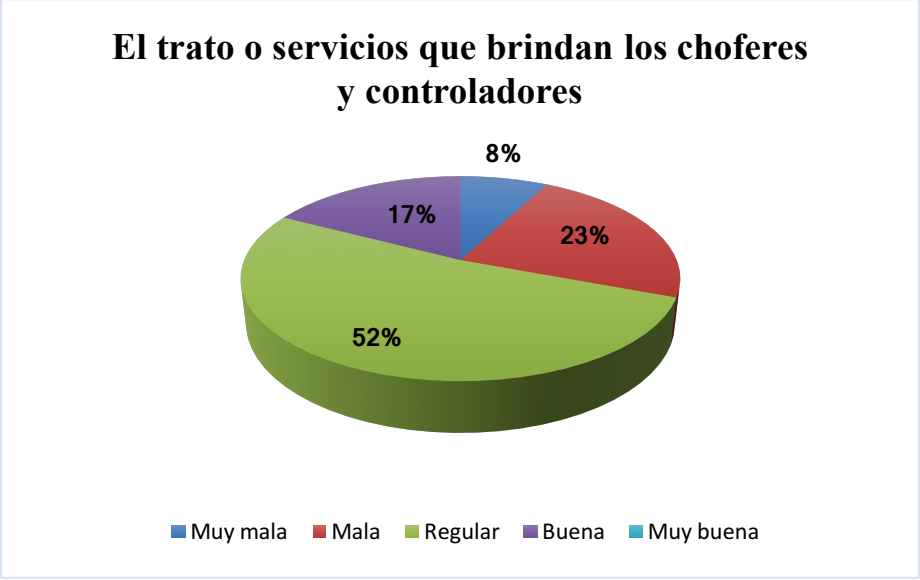


Figura 9 Tabulación sobre servicio brindado

Elaborado por: Marisol Villacís

Interpretación:

De los 52 usuarios el 52% manifiesta que el trato o servicios que brindan los choferes y controladores es regular, pero ninguno opina que es muy bueno.

Tabla 14 Resultados sobre volumen de música

El volumen de la música

Respuestas	Total	
	Cantidad	%
Muy mala	0	0%
Mala	11	21%
Regular	25	48%
Buena	16	31%
Muy buena	0	0%
	52	**100%**

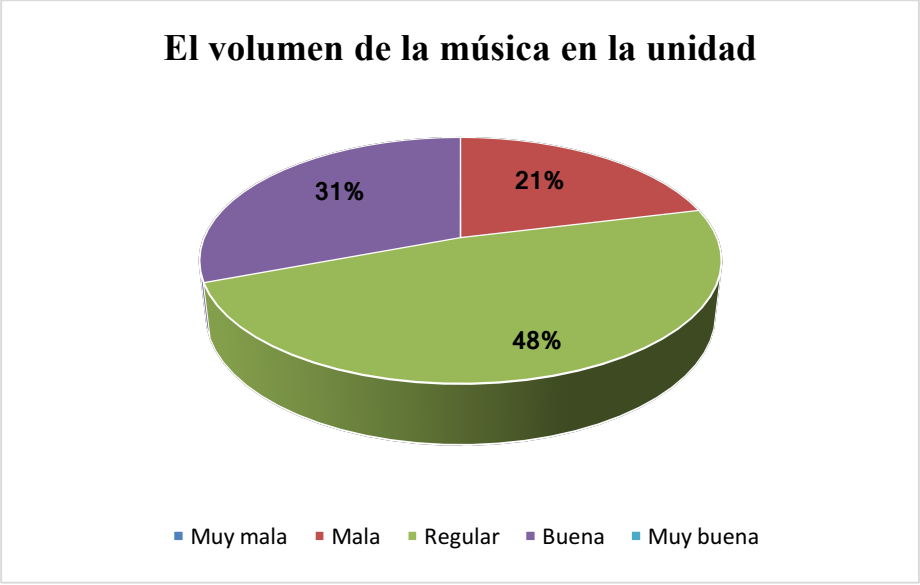


Figura 10 Tabulación sobre volumen de música

Elaborado por: Marisol Villacís

Interpretación:

Los datos reflejados por los usuarios demuestran que un 48% percibe que el volumen de la música en la unidad es regular y un 31% de que es bueno.

Tabla 15 Resultados sobre el proceso de quejas

El proceso de quejas por algún inconveniente

	Total	
Respuestas	**Cantidad**	**%**
Muy mala	2	4%
Mala	23	44%
Regular	14	27%
Buena	12	23%
Muy buena	1	2%
	52	**100%**

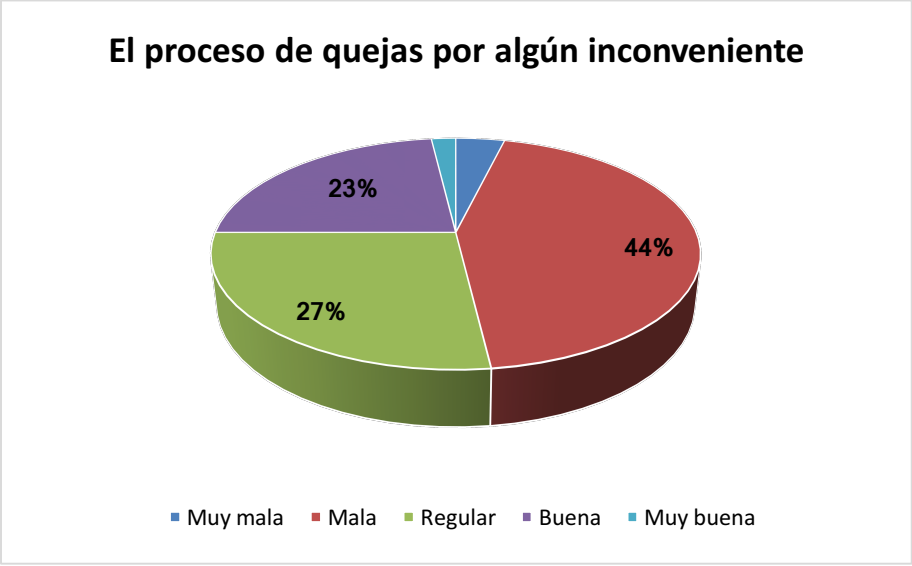


Figura 11 Tabulación sobre el proceso de quejas

Elaborado por: Marisol Villacís

Interpretación:

Según la opinión de los pasajeros el 44% opina que el proceso de quejas por algún inconveniente es malo mientras el 2% considera que es muy buena.

Tabla 16 Resultados sobre el respeto de las paradas

Respeto de las paradas establecidas

	Total	
Respuestas	**Cantidad**	**%**
Muy mala	2	4%
Mala	**20**	**38%**
Regular	10	19%
Buena	17	33%
Muy buena	3	6%
	52	**100%**

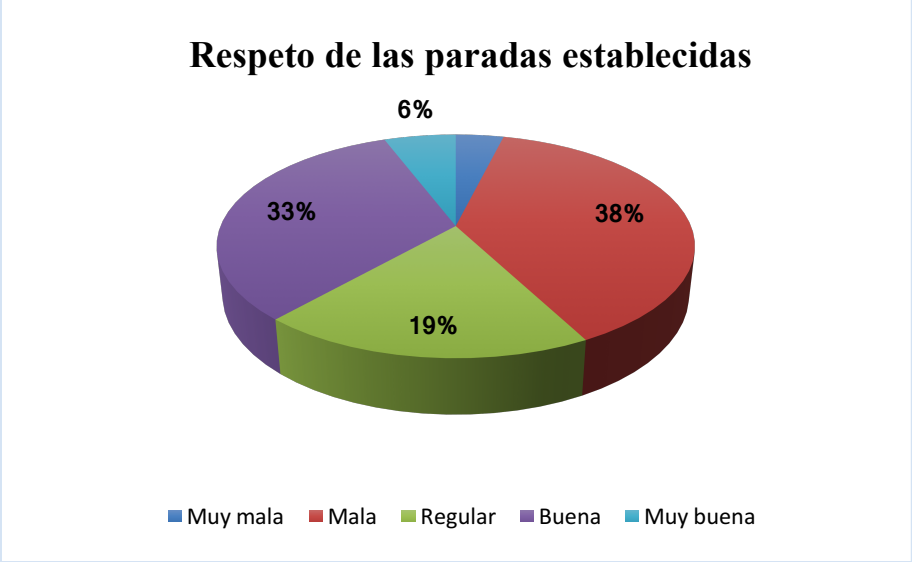


Figura 12 Tabulación sobre respeto de las paradas

Elaborado por: Marisol Villacís

Interpretación:

Sobre el tema del respeto en las paradas establecidas el 38% está de acuerdo que es mala y apenas el 6% considera que es buena.

Tabla 17 Resultados sobre el respeto de horarios

Respeto de los horarios diarios

	Total	
Respuestas	**Cantidad**	**%**
Muy mala	2	4%
Mala	**25**	**48%**
Regular	15	29%
Buena	9	17%
Muy buena	1	2%
	52	**100%**

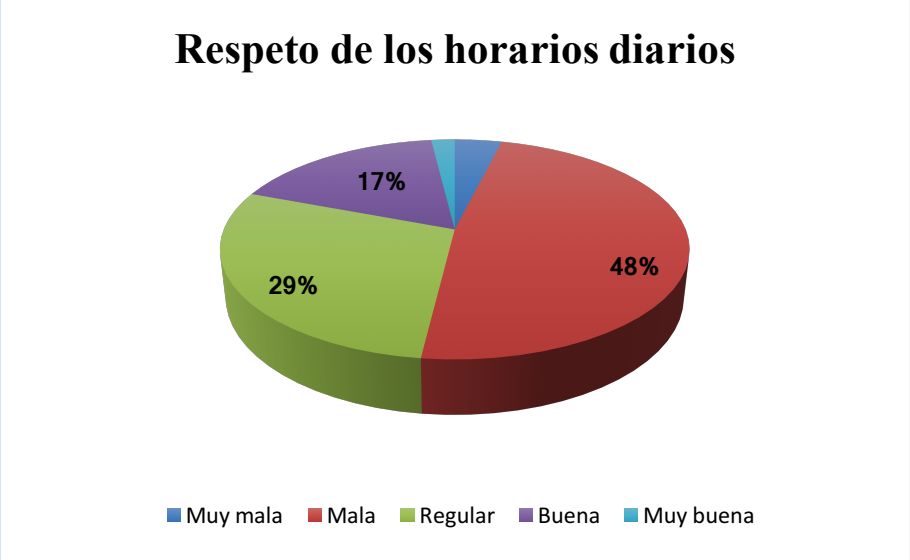


Figura 13 Tabulación sobre el respeto de horarios

Elaborado por: Marisol Villacís

Interpretación:

La línea San Juan de Cumbayá tiene frecuencias de 30 min en cada una por lo que el 48% considera que el respeto de los horarios diarios es malo y solo el 2% dice que es muy buena.

Tabla 18 Resultados sobre los aspectos a mejorar del transporte

Pregunta # 6 Señale con una X los 3 aspectos que a usted le gustaría que mejore el transporte público línea San Juan de Cumbayá:

	Total	
Respuestas	**Cantidad**	**%**
Tiempo de traslado	**32**	**21%**
Estado de las unidades	14	9%
Frecuencia del servicio	**40**	**26%**
Que el chofer conduzca con precaución	20	13%
Bajar el volumen de la música	4	3%
Limpieza	9	6%
Amabilidad de los operarios	**37**	**24%**
	156	**100%**

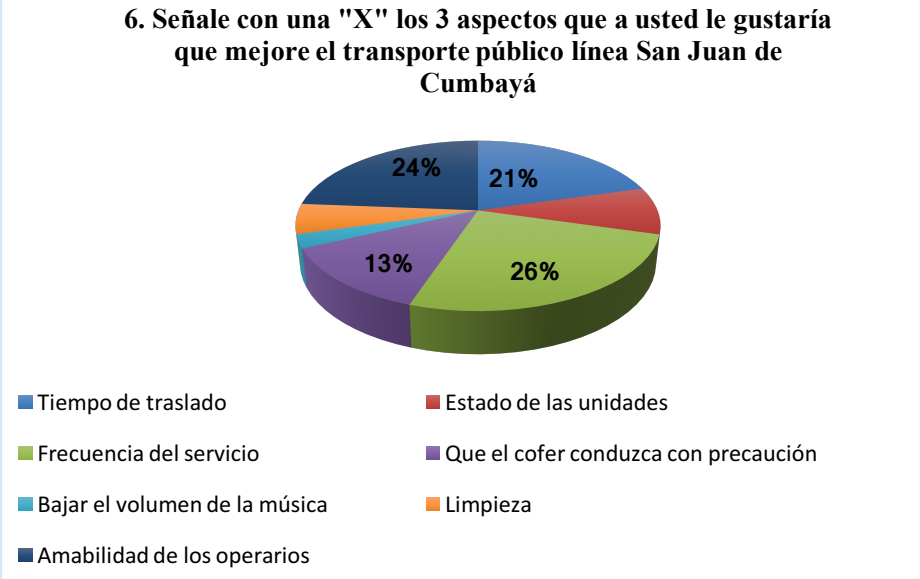


Figura 14 Tabulación sobres los aspectos a mejorar del transporte

Elaborado por: Marisol Villacís

Interpretación:

Los 3 aspectos que a los usuarios les gustaría que mejore el transporte público línea San Juan de Cumbayá son: frecuencia del servicio con el 26%, amabilidad del operario con el 24% y por último tiempo de traslado con el 21%, en general el aspecto que consideran menos importante es el volumen de la música.

Tabla 19 Resultados del tiempo invertido para trasnportarse

Pregunta # 7 En un día normal ¿Cuánto tiempo invierte para transportarse a su destino?

	Total	
Respuestas	**Cantidad**	**%**
Menos de 15 min	5	10%
16 min a 30 min	15	29%
31 min a 1 hora	**24**	**46%**
1 hora 30 min a 2 horas	8	15%
Más de 2 horas	0	0%
	52	**100%**

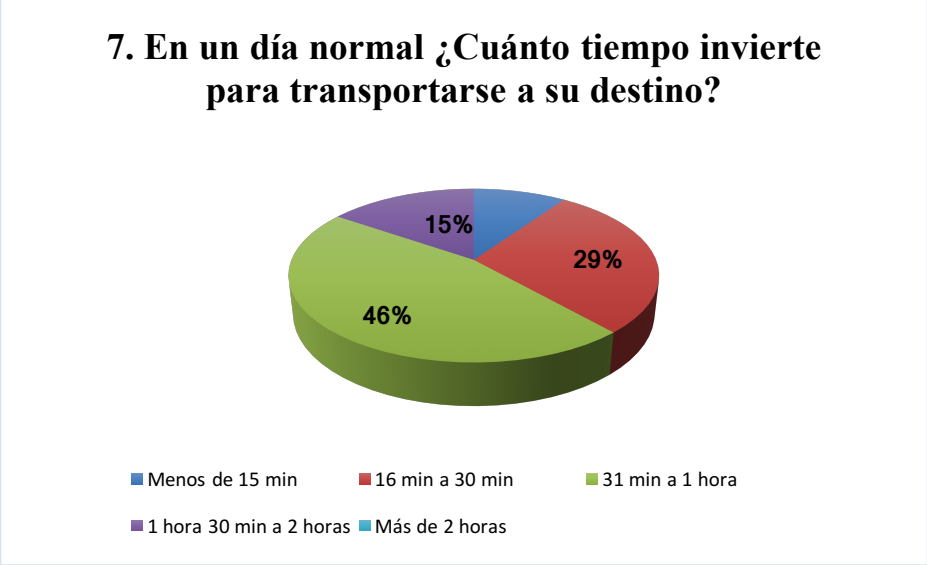


Figura 15 Tabulación sobre el tiempo invertido para transportarse

Elaborado por: Marisol Villacís

Interpretación:

El 46% de los pasajeros sostiene que invierte de 31 min a 1 hora para transportarse a su destino final y solo el 10 % se demora menos de 15 min.

Tabla 20 Resultados del dinero gastado en pasajes

Pregunta # 8 Haciendo cuentas ¿Cuánto dinero gasta a la semana en pasajes desde Cumbayá hasta su destino final?

	Total	
Respuestas	**Cantidad**	**%**
Menos de $0,35	10	19%
De $0,36 a $0,60	**5**	**10%**
Más de $0,60	37	71%
	52	**100%**

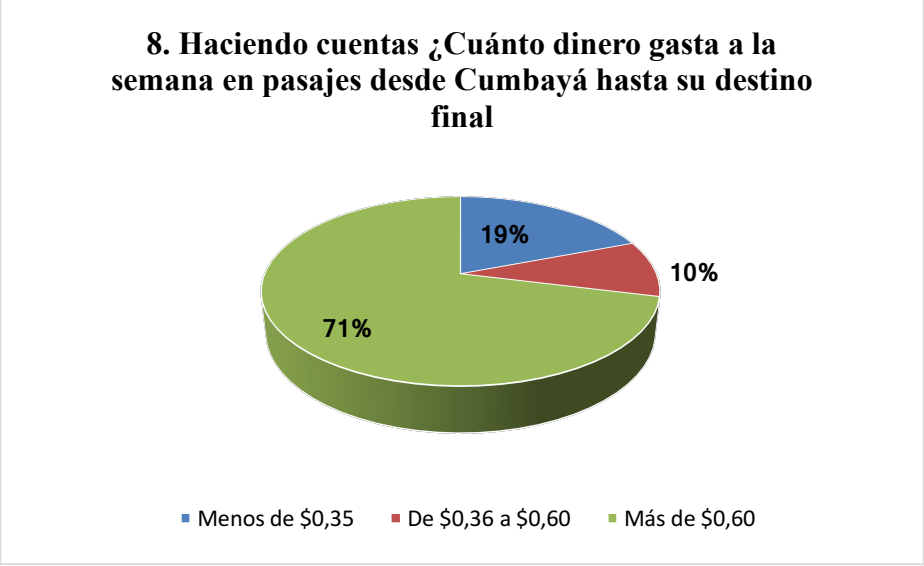


Figura 16 Tabulación del dinero gastado en pasajes

Elaborado por: Marisol Villacís

Interpretación:

El 71% gasta a la semana en pasajes desde Cumbayá a su destino final más de $0.60 y solo el 19% menos de $35.

Tabla 21 Resultados del pago del servicio

Pregunta # 9 De acuerdo al servicio que obtiene, lo que paga le parece:

	Total	
Respuestas	**Cantidad**	**%**
Barato	4	8%
Lo justo	**40**	**77%**
Caro	8	15%
	52	**100%**

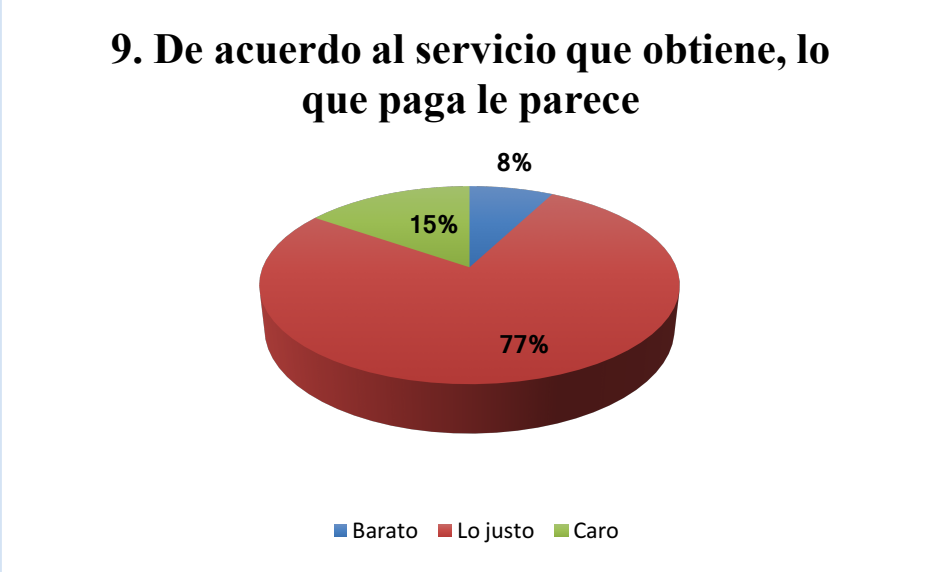


Figura 17 Tabulación del pago del servicio

Elaborado por: Marisol Villacís

Interpretación:

El 77% de los 52 encuestados sostiene que pagan los justo por el servicio que obtiene mientras que el 8% lo considera barato.

Tabla 22 Resultados de la afectación del incremento de la tarifa de transporte

Pregunta #10 ¿En qué medida afectaría su economía familiar un incremento en la tarifa del pasaje?

	Total	
Respuestas	**Cantidad**	**%**
Alto	14	27%
Moderadamente alto	9	17%
Medio	**21**	**40%**
Moderadamente bajo	5	10%
Bajo	3	6%
	52	**100%**

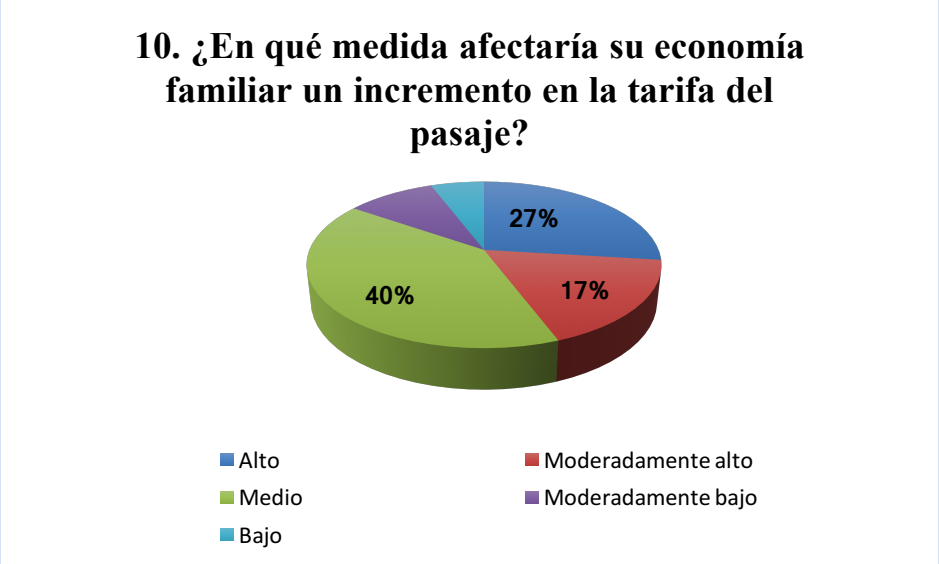


Figura 18 Tabulación de la afectación del incremento de la tarifa de transporte

Elaborado por: Marisol Villacís

Interpretación:

Al 40% de los encuestados le afectaría en una medida media el incremento de la tarifa del pasaje en su economía familia mientras que al 6% el aumento de la tarifa le afectaría muy poco.

2.4 Entrevistas

La entrevista se realizó a dos profesionales y expertas en el tema de servicio y atención al cliente; la Lic. María de los Ángeles Puente quién ha trabajado tanto en empresas privadas cómo en públicas y a la Lic. Katherine Vélez quien trabaja en una empresa dedicada a la comercialización de productos naturales.

2.4.1 Cuestionario Lic. María de los Ángeles Puente

1. **¿Qué es servicio al cliente?**

   El cliente es la razón de ser de un negocio, por lo tanto, el servicio al cliente es la actitud para satisfacer las necesidades y demandas de una persona, con oportunidad y calidez.

2. **¿Qué importancia tiene el servicio al cliente dentro de las empresas?**

   El servicio al cliente es uno de los pilares fundamentales de una empresa; no basta con ofertar el mejor producto, si este no se lo entrega con el mejor servicio. No solo importa el que se hace, sino el cómo se lo hace.

3. **¿Cuál es la diferencia del servicio al cliente en una empresa privada y en una empresa pública?**

   En esencia no debería existir diferencia, ya que el servicio al cliente es un pilar fundamental, sin embargo, lo que diferencia al sector privado del público, es que cuando se invierte en servicio al cliente esto puede producir réditos y por lo tanto ingresos.

4. **¿Qué piensa sobre la atención que brindan los operarios (Chófer y cobrador) de los medios de transporte público?**

   No es bueno porque actualmente es prestado por gente que no tiene educación y desconoce sobre herramientas de servicio y su importancia.

5. **¿Cómo se podría mejorar esa atención? ¿Qué tips puede recomendar para mejorar el comportamiento y servicio al cliente por parte de los operarios de las unidades de transporte público?**

   Invertir en educación y capacitación en los operarios y hacerles vivir la experiencia en cuanto a calidad de servicio que brindan a la colectividad.

6. **¿Quiénes deberían capacitar a los transportistas y qué temas deberían abarcar para ello?**

   Deberían existir políticas públicas relacionadas con la mejora en la educación a todo nivel y específicamente para estas posiciones deberían existir centro de formación técnica que los preparen y puedan aprender, entre otras cosas, servicio al cliente; esta formación debería ser permanente.

7. **Siendo el transporte público un servicio indispensable para los ciudadanos, ¿Cómo hacer que los dueños de las unidades se enfoquen y consideren importante mejorar su servicio con el cliente?**

   Podría ser a través de una encuesta de calidad de servicio que permita evaluar la calidad de servicio prestado y si esta no cumple estándares, se debería retirar el permiso para desempeñar este puesto.

2.4.1 Cuestionario Lic. Katherine Vélez

1. **¿Qué es servicio al cliente?**

   Es un proceso (estructura de pasos ordenados) que se sigue para atender requerimientos de un consumidor (de un producto y/o servicio) con el objetivo de satisfacerlo en la mayor medida posible.
   Este proceso acompaña al consumidor incluso desde antes de su compra, así como durante la misma y post venta.

2. **¿Qué importancia tiene el servicio al cliente dentro de las empresas?**

   Tiene total importancia ya que el tener clientes satisfechos mantiene a flote el negocio, son clientes fieles que se quedan con nosotros y además generadores de nuevos clientes ya que si están contentos con nuestra atención / servicio generarán un boca a boca positivo, de recomendación.

3. **¿Cuál es la diferencia del servicio al cliente en una empresa privada y en una empresa pública?**

La diferencia, desde mi punto de vista, es que las empresas privadas tienen realmente un "Servicio al Cliente" ya que su estructura logra mayormente atender satisfactoriamente la necesidad del cliente, por otro lado, en la empresa pública lo que tienen como "Servicio al Cliente" es un "Buzón de quejas" el cual normalmente no tiene oídos.

Además, la estructura del Servicio al Cliente es un acompañamiento al cliente pre venta, durante la venta y post venta, en el mundo público hay una atención durante el momento de la adquisición del producto / servicio, pero no hay nada a nivel post venta, insisto es un buzón de quejas sin atención.

4. **¿Qué piensa sobre la atención que brindan los operarios (Chófer y cobrador) de los medios de transporte público?**

Con sus pocas excepciones, pero es terrible. Poca comunicación, o mala comunicación, bajo nivel de inter relaciones personales.

5. **¿Cómo se podría mejorar esa atención? ¿Qué tips puede recomendar para mejorar el comportamiento y servicio al cliente por parte de los operarios de las unidades de transporte público?**

    1. Requisitos de ingreso deberían contemplar que al menos sean bachilleres y pruebas psicológicas.
    2. Desarrollo de procesos de inducción al ingreso del personal que incluyan cursos de servicio al cliente, comunicación básica (enseñarles a mejorar su expresión oral, vocabulario), y de relaciones interpersonales (considerando temas como la empatía, el respeto, la moral, la honestidad).
    3. Planes de capacitación y crecimiento profesionales (quizá negociar acceso a estudiar cursos técnicos como mecánica, electricidad, etc) que les muestre

un camino adelante, que sientan que no siempre les queda como forma de ganarse el sustento siendo choferes o controladores.

4. Talleres continuos en los que se hagan "clínicas" de manejo de pasajeros, tratando casos que se presentan en su día a día dándoles ciertas pautas para que manejen esos momentos tensos con sus pasajeros (momentos como: no contar con sueltos para el pago/cobro del pasaje, pedir que la gente circule hacia atrás y deje paso libre en los ingresos/salidas, el que se cedan asientos a pasajeros prioritarios), temas de negociación.
5. Y principalmente capacitación continua sobre leyes de tránsito, respeto vial, normas de tránsito.

6. **¿Quiénes deberían capacitar a los transportistas y qué temas deberían abarcar para ello?**

Considero que esto es de injerencia de la ANT (Agencia Nacional de Tránsito) en un trabajo conjunto con el Ministerio de Movilidad y Transporte.
De hecho, creo que cuando solicitan la licencia profesional los choferes otra parte del curso que deberían pasar sería evaluación psicológica y un taller de servicio al usuario estructurado con lo puntos 2 al 5 de la pregunta 5 y posterior a ello eventualmente jornadas de refuerzo de esta información.

7. **Siendo el transporte público un servicio indispensable para los ciudadanos, ¿Cómo hacer que los dueños de las unidades se enfoquen y consideren importante mejorar su servicio con el cliente?**

Volvemos al punto de capacitación en todas las áreas, tanto técnica, como emocional e interpersonal, esto aportará en que vean en cada usuario a un ser humano como ellos o como su familia, y hará que entiendan que deben tratar a los

pasajeros como a ellos les gustaría que los trataran a ellos y/ o a su familia (hijos, padres, espo@s).

3.5 Análisis FODA

Tabla 23 Análisis FODA del transporte San Juan de Cumbaya

FORTALEZAS	***OPORTUNIDADES***
Provee plazas de empleo Ayuda en el traslado diario de los pasajeros. No admiten vendedores por lo que el recorrido es más tranquilo y seguro**.** Es económicamente accesible	Capacitaciones sobre atención al cliente gratuitas Fortalecer la semaforización inteligente Implementación de un transporte multimodal, donde se priorice el transporte público en vez del privado Cambiar buses de combustión por eléctricos Reorganización de rutas Establecer nuevos índices para la calidad de servicio Creación de un sistema único de recaudo a través de una tarjeta electrónica Incremento en la tarifa del transporte

Elaborado por: Marisol Villacís

DEBILIDADES	*AMENAZAS*
Falta de imagen institucional Mala reputación por el comportamiento de los choferes y cobradores No respetan horarios Nos respetan los límites de velocidad Mala higiene de la unidad Existe un periodo de 30 min entre cada horario, por lo que el usuario debe esperar un largo periodo. No existe medición periódica de la satisfacción del usuario.	Crecimiento de la población Multas por incumplimiento de parámetros Corrupción dentro de los trámites de la revisión vehicular. Los usuarios tienden a usar sustitutos como taxis, bicicletas, etc. Disminución de subsidios Carreteras en mal estado El recurso humano puede ser reemplazado por una máquina. Quejas constantes de los usuarios del transporte público.

Elaborado por: Marisol Villacís

Tabla 24 Matriz FODA

MATRIZ FODA	Oportunidades (O) Capacitaciones sobre atención al cliente gratuitas	Amenazas (A) Quejas constantes de los usuarios del transporte público.
Fortalezas (F) Provee plazas de empleo Ayuda en el traslado diario de los pasajeros.	Desarrollar procesos de inducción al ingreso del personal que incluya cursos de servicio al cliente, comunicación y relaciones interpersonales.	Proponer soluciones a los factores que generan quejas y reclamos por parte de los usuarios para mejorar su viaje.
Debilidades (D) Falta de imagen institucional Mala reputación por el comportamiento de los choferes y cobradores No respetan horarios	Establecer nuevos índices de calificación del servicio en las unidades de transporte para que cambie la reputación y percepción de los usuarios.	Mejorar el nivel de calidad mediante la aplicación de encuestas de satisfacción al usuario del transporte público.

Elaborado por: Marisol Villacís

3.5.1 Competencia del transporte parroquial San Juan de Cumbayá

Los principales competidores de la línea San Juan de Cumbayá son las busetas que vienen desde el sur y otras que se encuentran estacionadas en un terreno cercano al colegio Cumbayá, además existen taxis en las diferentes paradas los cuales son más accesibles, muchos usuarios me comentaron que saben hacer grupos de 4 y cogen un taxi hasta

Cumbayá en donde se reparten la tarifa de $1,50 y acuden a los buses inter parroquiales que les dejan cerca de la estación Rio Coca.

3.6 Estrategias de atención

Diseñar estrategias de atención al cliente que hagan crecer nuestro negocio es esencial para mantener un proyecto de éxito y ampliar nuestra cartera de contactos. (CEPYME, 2018)

Conocer bien esas habilidades ayudará también a fidelizar a los clientes actuales, abriendo paso entre nuestros competidores.

3.6.1 Ofrecer ayuda de forma activa

El cliente quiere que le ayudemos. Se debe mostrar siempre disposición a satisfacer sus necesidades, escuchar con atención, documentar sus requerimientos. Es importante saber canalizar las quejas de nuestros clientes a través de la persona más adecuada, atender siempre sus consultas y tener en cuenta sus sugerencias para que el cliente valore la calidad en el servicio que se ofrece. (CEPYME, 2018)

3.6.2 Actuar con rapidez ante sus inquietudes

Una de las cosas que más valoramos como clientes es la rapidez a la hora de resolver nuestras dudas y también, nuestras quejas.

3.6.3 Habla el idioma del cliente

Cuando un cliente pide explicaciones quiere comprender lo que le respondemos, evita tecnicismos.

3.6.4 Emplear un lenguaje positivo

Evitar el lenguaje negativo que dé la impresión de incompetencia o falta de profesionalidad. (CEPYME, 2018)

3.6.5 Personalizar el trato al cliente

Parte de tu estrategia de atención al cliente debe ser darte a conocer personalmente mediante acciones de contacto directo.

3.6.6 Demostrar profesionalidad

Cumple aquello que prometemos y no se debe prometer lo que no se puede cumplir

3.6.7 Vigilar el índice de satisfacción

La mejor manera de fidelizar a los clientes será siempre ofrecerles un buen servicio. Pon todas tus energías en garantizar su satisfacción y efectúa un seguimiento para garantizar que el producto alcanzó los resultados esperados. Ofrece tu disposición a continuar la relación con tu cliente como parte esencial de tu estrategia. (CEPYME, 2018)

3.6.8 Utiliza estándares de medición

Establece estándares o patrones que eviten valoraciones subjetivas. Incorpora en tus procesos internos variables de calidad y desempeño susceptibles de ser medidas de forma objetiva. Llevarás un control mucho más fiable del crecimiento de tu negocio. (CEPYME, 2018)

3.6.9 El cliente es el centro de tu empresa

Sitúa al cliente en el centro de las decisiones de tu negocio. Adapta tus servicios a sus necesidades, innova en base a las sugerencias de tus clientes. Atrévete con nuevas ideas, productos y servicios para mejorar la experiencia de tus usuarios. (CEPYME, 2018)

CAPÍTULO III

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Según Juan Carlos Holguín candidato a la Alcaldía de Quito 2019 En cualquier emprendimiento exitoso, el cliente siempre es la prioridad y por eso, en la administración pública de una ciudad, se debe tener al ciudadano como centro de toda decisión. Pero hoy, no es así. Cuando miras la telaraña de organigrama que tenemos en el Municipio, te das cuenta que fue ideado por tecnócratas, que dieron más importancia a la complejidad de una administración y no a facilitar la vida del ciudadano. La administración del Municipio ha creído que puede darse el lujo de prescindir del servicio eficiente a los ciudadanos, lo que una empresa privada jamás podría hacer, porque entonces quebraría. (Holguin, 2019)

3.1 Modelo de Gestión de calidad de servicio al cliente

La forma de entender y de incorporar la calidad en la gestión empresarial va evolucionando con el tiempo. Las experiencias, conocimientos y necesidades actuales han permitido desarrollar nuevos modelos.

Algunos de los modelos se han plasmado en normas. Las normas son acuerdos documentados que contienen especificaciones técnicas u otros criterios precisos, destinados a ser utilizados sistemáticamente como reglas o directrices para asegurar que los procesos y servicios cumplan con requisitos mínimos de calidad. (Modelo de calidad según EN - UNE 13816)

En este contexto socio-económico, los ciudadanos aumentan sus expectativas de calidad de vida (la movilidad es una necesidad básica) y exigen a los gestores públicos más efectividad, eficacia y eficiencia. La UNE-EN 13816 (definición de calidad del servicio, objetivos y mediciones en transporte público de pasajeros) proporciona una adecuada referencia. (Fundación CETMO, 2006)

3.3.1 Modelos explicativos de la satisfacción del cliente

La evaluación de la satisfacción del cliente ha de hacerse a partir de medidas de la realidad, pero se necesitan modelos explicativos que establezcan qué es lo que se tiene que medir y qué sentido o interpretación tienen las medidas efectuadas.

El llamado **modelo de las deficiencias** es el primero y quizá el más extendido de entre los elaborados por los estudiosos de estos temas y asume que los clientes valoran la calidad del servicio en función de la diferencia entre las expectativas acerca de lo que recibirán y las percepciones del servicio que realmente se les entrega. Cuanto mayor sea esa diferencia entre las expectativas y el servicio percibido, más lejos estaremos de la satisfacción del cliente. (Fundación CETMO, 2006)

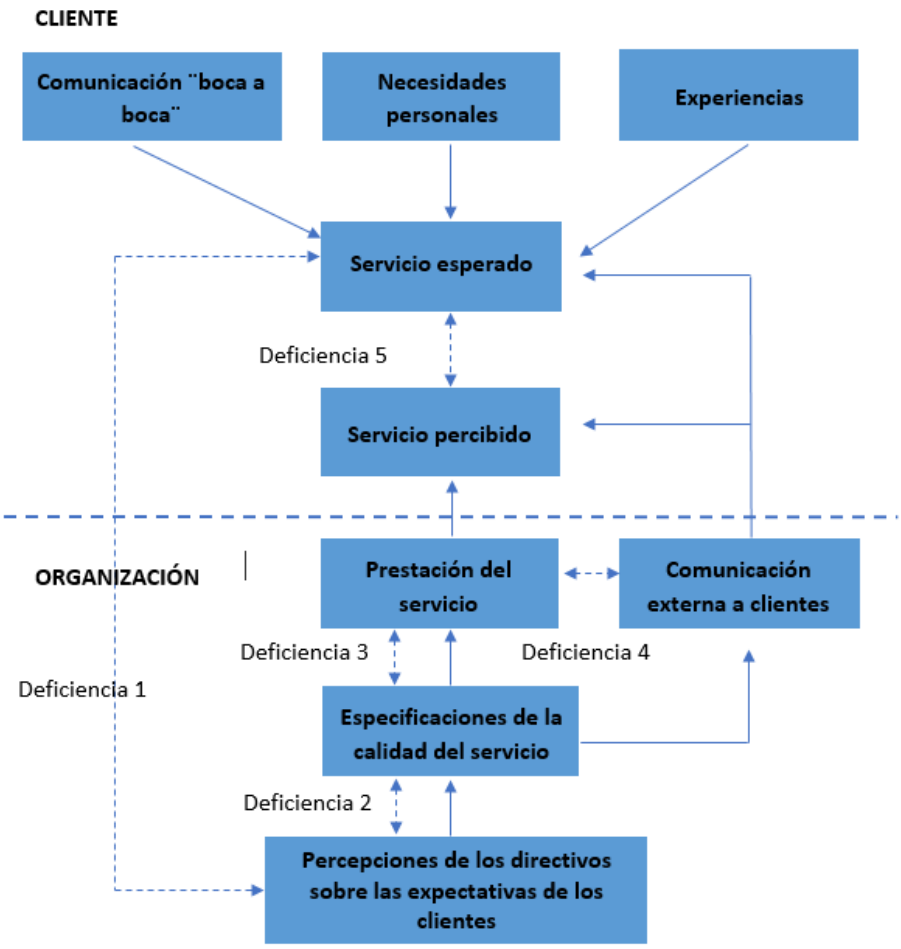


Figura 19 Modelo de deficiencias

Fuente: (El Esquema del Modelo SERVQUAL)

Este Modelo fue establecido por Zeithaml, Parasuraman y Berry a lo largo de los 80. A continuación se recoge la síntesis gráfica del modelo según fue presentada por sus autores.

Los autores de este modelo consideran que la eliminación de la diferencia entre servicio esperado (expectativas) y servicio percibido (Deficiencia 5) depende de la disminución de las otras 4 Aunque las 4 deficiencias anteriores tienen importancia, la más

relevante es la primera, ya que sin conocer las expectativas de los clientes no se puede abordar la reducción de las otras diferencias. Es imprescindible identificar los aspectos del servicio que el cliente considera relevantes y darle a cada uno el peso que le otorga el cliente.

Tabla 25 Descripción del modelo de deficiencias

DEFICIENCIAS	DESCRIPCIÓN
Deficiencia 1 Expectativas	Diferencia entre las expectativas de los clientes y la percepción que titular y operador tienen sobre dichas expectativas (lo que creen que sus clientes esperan del servicio). Es la denominada deficiencia de Información de Marketing, es decir, la organización no sabe exactamente qué es lo que los clientes valoran y esperan del servicio. Para reducirla, es preciso comunicarse con el cliente, mejorar la capacidad de escucharle, investigar, favorecer la comunicación vertical (con conductores,).
Deficiencia 2 Especificación	Diferencia entre la percepción de titular y operador sobre las expectativas de los clientes y las características de calidad que realmente especifican para el servicio. La organización puede tener una correcta percepción de las expectativas de los clientes, pero no traducirla en compromisos o especificaciones concretos de calidad del

	servicio. Las causas pueden ser diversas: Falta de recursos (por ejemplo, imposibilidad de mejorar la velocidad o la frecuencia de paso por falta de conductores, por falta de vehículos). Falta de compromiso por parte de Dirección (del operador o del titular). Condiciones de mercado (los compromisos de calidad pretenden sólo igualar lo que hace la competencia y no los requerimientos del cliente).
Deficiencia 3 Prestación	Diferencia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente prestado. El sistema de gestión de la calidad no funciona adecuadamente (bien porque las especificaciones son rígidas o demasiado complicadas, por ambigüedades en la definición de tareas y responsabilidad, porque los empleados no tienen las habilidades adecuadas, por falta de recursos, de motivación o de incentivo).
Deficiencia 4 Comunicación	Diferencia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre el servicio (falta de comunicación horizontal, comunicación deficiente). Las promesas hechas a los clientes están por encima del servicio que realmente se le ofrece (promesas que no se pueden cumplir).

Fuente: (Modelo de calidad según EN - UNE 13816)

Tabla 26 Aplicación del modelo de deficiencias en el transporte San Juan de Cumbayá

DEFICIENCIAS	DESCRIPCIÓN
Deficiencia 1 Expectativas	El dueño de la unidad debería realizar periódicamente encuestas de satisfacción para definir lo que el cliente realmente espera del servicio para generar una experiencia inolvidable, ya que las personas pasamos gran parte del día transportándonos a diferentes destinos.
Deficiencia 2 Especificación	Los transportistas declaran muchas veces que el servicio no mejora por la falta de recursos, pero la verdad es que influye mucho el compromiso de cada uno, ya que pretenden realizar solo los recorridos sin ningún interés de las necesidades de los clientes, porque a la final el transporte es un eje fundamental en la vida de los ciudadanos y si queremos utilizar el servicio debemos pagar sin importar el trato, por lo tanto recaemos en el mismo error de no dar importancia al cliente por ser un servicio público.

Deficiencia 3 Prestación	El recurso humano es lo más importante para una empresa, si el cliente interno se encuentra satisfecho lo reflejará en su trabajo, es por eso que el dueño de cada unidad debe recompensar de diferentes manera el esfuerzo de sus empleados e incentivarlos a mejorar, para ello es importante realizar un buen proceso de selección en donde cada persona debe poseer las habilidades adecuadas para desempeñar sus funciones y los procesos deben ser bien gestionados para que todos lleguen a cumplir con las metas. En el transporte el servicio al cliente falla mucho por la deficiencia en procesos internos cómo la organización de los tiempos de cada ruta, para cumplirlos prefieren dar un mal servicio a tener consecuencias.
Deficiencia 4 Comunicación	Falta de comunicación genera malestar a los usuarios de cada unidad, ya que no cumplen con los horarios específicos y el siguiente turno no explica la falta de anterior, sino que responden de forma grosera, además que mencionan que deberíamos tomar un taxi si nos hacemos tanto problema, igualmente como es un bus inter parroquial existen diferentes tarifas, por lo que cada unidad debería estar al tanto, pero te cobran de manera distinta.

Elaborado por: Marisol Villacís

Aunque las 4 deficiencias anteriores tienen importancia, la más relevante es la primera, ya que sin conocer las expectativas de los clientes no se puede abordar la reducción de las otras diferencias. Es imprescindible identificar los aspectos del servicio que el cliente considera relevantes y darle a cada uno el peso que le otorga el cliente

La siguiente tabla muestra los resultados de los factores para la calidad de transporte:

Tabla 27 Resultados de los factores para la calidad

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS	IMPORTANCIA
Fiabilidad	**Fiabilidad:** Cumplimiento de los compromisos con seguridad y precisión.	**32%**
Capacidad	**Capacidad de respuesta:** Diseño de la oferta. Disponibilidad y rapidez para adaptar el servicio a condiciones cambiantes de la demanda, para atender reclamaciones, para adaptarse a necesidades específicas, etc.	**22%**
	Seguridad: Gestión y control de los peligros y riesgos.	

Confianza	**Competencia:** Habilidades y conocimientos. La formación y la cortesía de los empleados inspiran confianza, buena voluntad	**19%**
	Credibilidad: Honestidad, veracidad y confianza en el servicio que se realiza	
	Amabilidad: Atención, consideración y amabilidad del personal en contacto con el cliente.	
Empatía	**Accesibilidad:** Acceso fácil a la información, al servicio y al contacto. Un cliente que contacta telefónicamente, si se le deja en espera obtendrá una percepción peor que si recibe atención personalizada, inmediata y eficaz.	**26%**
	Comunicación: Información completa y real en un lenguaje comprensible. Capacidad de escuchar.	

	Comprensión: Esfuerzo por conocer y entender las necesidades.	
Elementos tangibles	**Soporte físico:** Conservación de las instalaciones, los equipos, las personas, higiene y limpieza.	**11%**

Fuente: (Modelo de calidad según EN - UNE 13816)

(dspace.ups.ec) Este modelo ha sido puesto en cuestión o complementado por otras propuestas, aunque sigue siendo bastante utilizado como base teórica en mediciones del grado de satisfacción de los clientes en otros servicios.

Según el estudio de Millares existen 4 factores principales internos a la organización y pueden llegar a afectar la producción del servicio:

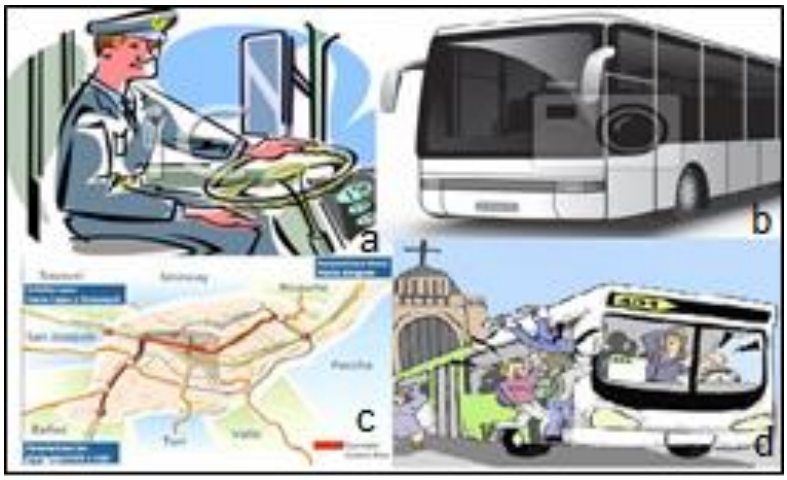


Figura 20 Factores internos de calidad de la organización

Fuente: (dspace.ups.ec)

a. Conductores: Persona encargada de conducir un vehículo de motor para transportar a personas.

b. Vehículos: Aparato con o sin motor que se mueve sobre el suelo, en el agua o el aire y sirve para transportar cosas o personas, especialmente el de motor que circula por tierra.

c. Reguladores: Suele hacer referencia a un dispositivo capaz de realizar un control o regulación de una magnitud física de un sistema.

d. Usuarios: Que usa habitualmente un servicio.

3.3.2 El Modelo UNE-EN 13816: El ciclo de la calidad

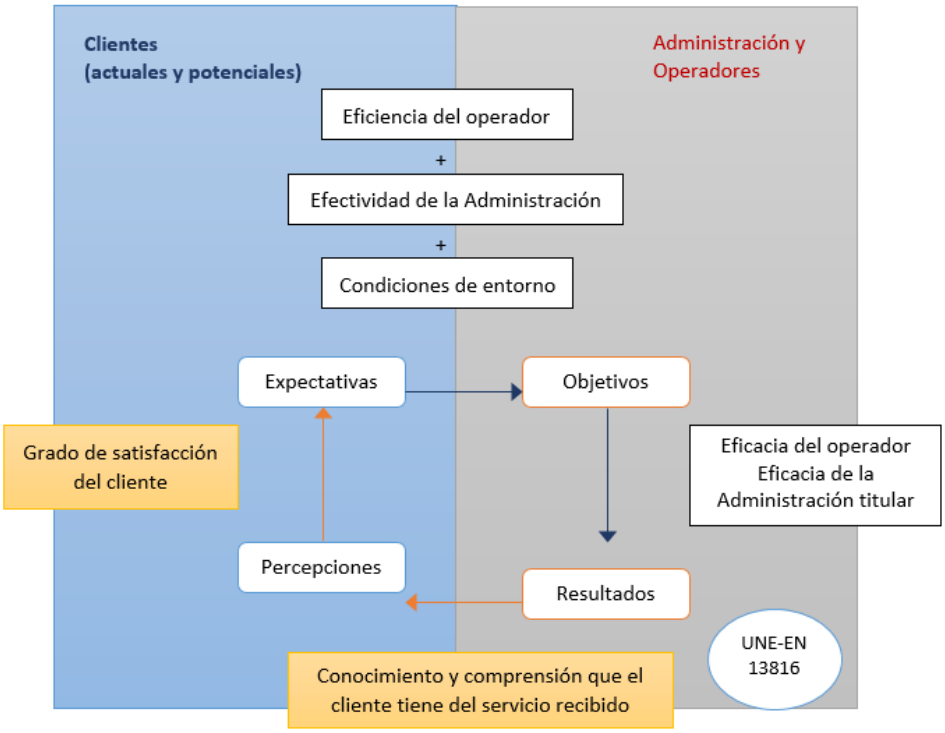


Figura 21 UNE-EN 13816

El modelo de gestión con el que vamos a trabajar se basa en la Norma europea UNE-EN 13816 la cual nace con el objetivo de dar cumplimiento a las necesidades específicas del sector de transporte de pasajeros definiendo los criterios de calidad que deben cumplir aquellas organizaciones que quieran estar a la cabeza en materia de Eficiencia y Calidad de Servicio.

Esta norma se enfoca en la calidad del servicio de transporte público de viajeros el mismo que contempla dos puntos de vista: por una parte, el de la Administración (titular del servicio) y los operadores (prestadores del servicio) y, por otra, el de los clientes (actuales y potenciales). (INTEDYA, 2019)

La Norma **UNE-EN 13816** es el estándar dirigido a los operadores de transporte de viajeros por carretera, sea cual sea su modalidad, y permite determinar las condiciones en las que se presta este servicio desde el punto de vista del viajero.

Para que una oferta de transporte público sea competitiva frente a otras posibles alternativas, es ineludible responder con regularidad a esas demandas y transmitirlo con convicción. Así, la empresa operadora de transporte podrá además de mejorar su prestación del servicio, mejorar la percepción que del mismo tienen los usuarios. (INTEDYA, 2019)

(La Calidad en el transporte público) La norma mencionada establece 4 visiones**:**

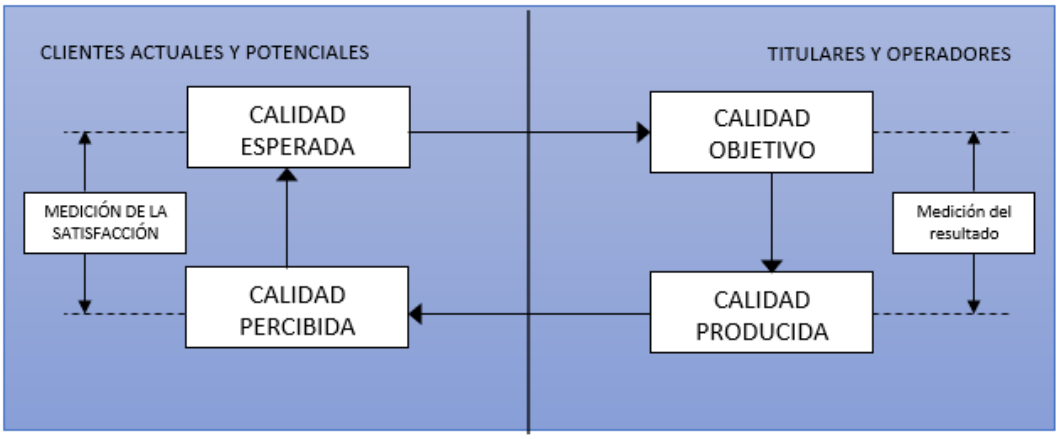


Figura 22 visiones de calidad

Fuente: (dspace.ups.ec)

3.3.2.1 Calidad esperada: Es el nivel de calidad anticipado por el cliente y puede ser definido en términos de previsiones explícitas e implícitas, las cuales puedes estar condicionadas por promesas y compromisos en este caso de la Administración y de los operadores. (Modelo de calidad según EN - UNE 13816)

3.3.2.2 Calidad objetivo: Es el nivel de calidad que el titular y el operador del servicio tienen por objeto proporcionar a los clientes. (Modelo de calidad según EN - UNE 13816)

¿Cómo establecer la calidad objetivo? La "calidad de servicio objetivo" es el nivel de calidad que el operador y el titular del servicio tienen por objetivo ofrecer a los clientes. Se define en función del nivel de calidad esperado por los clientes, de las presiones externas e internas, de las limitaciones presupuestarias y técnicas y del comportamiento de la competencia. (Modelo de calidad según EN - UNE 13816)

La definición de la calidad objetivo ha de incluir 8 ámbitos de la definición de la calidad de un servicio concreto, el operador debe fijar pautas (compromisos) de servicio. Como mínimo las contenidas en los acuerdos y compromisos entre titular y operador. (dspace.ups.ec)

Tabla 28 Ámbitos de la calidad de transporte urbano

ÁMBITO	DESCRIPCIÓN
Servicio ofertado	Rutas establecidas para los usuarios.
Accesibilidad	Facilidad para acceder y descender del autobús.
Información	Sistema de facilidad del usuario.

Tiempo	Duración del recorrido del origen al destino.
Atención al cliente	Satisfacción del cliente.
Confort	Comodidad del usuario.
Seguridad	Protección del cliente.
Impacto ambiental	Mejoramiento del ecosistema.

Fuente: (dspace.ups.ec)

3.3.2.3 Calidad producida/entregada: Es el nivel de calidad alcanzado (conseguido) en las operaciones diarias en condiciones operacionales normales, definido por su impacto en los clientes (indicadores en % de pasajeros afectados). Las interrupciones del servicio, aunque no sean imputables al operador, también son tomadas en consideración. Depende de la eficacia (la capacidad para alcanzar los objetivos propuestos) (Modelo de calidad según EN - UNE 13816)

3.3.2.4 Calidad percibida: Es el nivel de calidad percibido por los pasajeros durante el trayecto. La manera con la que los pasajeros perciben el servicio depende de sus experiencias previas con el servicio o con otros servicios, de la información que reciben del servicio (tanto la que le proporciona el operador del servicio como información procedente de otras fuentes) de su entorno personal, etc. En consecuencia, la calidad percibida es bastante subjetiva (es la imagen mental que el pasajero se forma del servicio en base a las sensaciones, las necesidades, las motivaciones y la experiencia previa). (Modelo de calidad según EN - UNE 13816)

Este modelo pone de relieve el hecho de que la comunicación condiciona tanto las percepciones como las expectativas, aunque no es el único condicionante. También influyen los factores personales (necesidades, motivaciones, actitudes y experiencia previa). (Modelo de calidad según EN - UNE 13816)

Así mismo es importante analizar los niveles inmersos en la calidad del transporte ya que estos pueden utilizarse cómo indicadores de que si el servicio cumple con las expectativas de los pasajeros: (dspace.ups.ec)

Tabla 29 Niveles asociados a la calidad del transporte urbano

Niveles	Definiciones
Tiempo de viaje	Tiempo de tardanza desde el origen al destino.
Costo de viaje	Remuneración por el servicio.
Trato al usuario	Ética de profesionalismo.
Forma de manejo	Experiencia del conductor.
Estado físico del autobús	Mantenimiento inadecuado de autobús.

Fuente: (Fomento.gob.es, 2006)
Elaborado por: Marisol Villacís

3.2 Propuesta de mejora del servicio

La propuesta de mejora del servicio al cliente por parte del transporte público San Juan de Cumbayá se basa también en el análisis de algunos elementos influyentes en el servicio al cliente de las unidades, los cuales detallaremos a continuación:

3.2.1 Producto o servicios: Los clientes buscan o aceptan a la empresa por una necesidad, la cual esperan satisfacer con los productos o servicios que se les ofrecen, en este caso requieren movilizarse de un lugar a otro. (Slideshare, 2015)

3.2.2 Procedimientos: La forma o manera en que se brindan los servicios, si se hace en forma ágil o lenta es el segundo elemento que impacta al cliente, razón por la cual se deben agilizar y acortar los procesos.

Enfocado al transporte se deben mejorar los procesos de control y comunicación, cuando una unidad no se pueda presentar a trabajar a la Estación Rio Coca el dueño de la línea deberá reportar el motivo de la ausencia con horas de anticipación al responsable interno de la estación para que busque un remplazo y los pasajeros no tengas que esperar más del tiempo pre determinado hay que tomar en cuenta que el servicio de transporte es contratado por la estación ya que la misma no posee las unidades. (Slideshare, 2015)

3.2.3 Infraestructura: El cliente es impactado por lo que percibe del ambiente físico en el que es atendido, así también por los sistemas y equipos que se usen.

Es importante que los dueños de las unidades realicen el mantenimiento de las unidades para que estas sean amigables tanto para el medio ambiente como para los usuarios, también es fundamental que los empleados tengan horarios y órdenes específicas sobre la limpieza e higiene de cada bus, pues esta los representa como empresa.

Los choferes me han comentado que no tienen forma de comunicarse con su jefe ni compañeros cuando tienen inconvenientes y se atrasan a su horario o tienen un accidente,

es responsabilidad del dueño darles acceso a sus empleados a un celular de uso exclusivo para su jornada laboral o pagarles un plan de telefonía para mejorar la comunicación y por tal motivo el servicio. (Slideshare, 2015)

3.2.4 Información: Lo que el cliente sabe de la empresa tiene mucho que ver con la percepción de éste hacia el servicio que le ofrecen, por lo tanto, es de primordial importancia que se le mantenga informado.

Hay muy poca información sobre la tarifa del bus San Juan de Cumbayá, cada unidad cobra diferente según el destino del usuario, según entrevistas realizadas al cobrador y chófer me supieron decir que el acuerdo mantenido es que desde San Juan hasta Cumbayá la tarifa es de $0,25 centavos y saliendo de esta parroquia la tarifa es de $0,35 pero en otras unidades esto difiere según la conveniencia de cada uno, igualmente es el único bus inter parroquial que cobra desde la estación hasta el destino final $0,25.

Existe igualmente falta de comunicación sobre el proceso de quejas, cuando no cumplen con sus horarios o se portan groseros no mandan a realizar de forma inadecuada la queja en la estación, pero no nos dan mayor información, tampoco los supervisores de las unidades tienen buen servicio. (Slideshare, 2015)

3.2.5 Recursos humanos: Sin la voluntad de las personas los otros cuatro puntos carecen de todo sentido. Es el bastión más importante que permite que los otros 4 elementos se conjuguen de tal manera que se pueda decir que el servicio es excelente. (Slideshare, 2015)

3.3 Protocolo social

Todo comienza con una necesidad vital del ser humano de relacionarse y para ello utiliza medios de expresión verbal, escrito o por contacto físico.

El saludo es una forma de iniciar un primer contacto, mediante este, estaremos mostrándonos como somos. Es considerado un gesto de educación, en donde el respeto y

la cordialidad se hacen presentes para definir nuestro sello personal o comúnmente llamada marca personal. Saber qué hacer y cómo hacerlo al momento de saludar puede establecer un vínculo empático que mejore sus relaciones o las rompa aun cuando recién estén iniciando.

Es tan significativo el valor que tiene un saludo perfecto que no solo debe demostrar un gesto de cortesía y buenas maneras, sino que además debe abrir camino hacia un entendimiento mayor, en donde las relaciones personales o profesionales fluyan con toda facilidad.

Siempre se debe acompañar el saludo con una sutil sonrisa que muestre cordialidad y calidez, algo difícil de encontrar en estos tiempos, pero no imposible de lograr. (Blogspot, 2013)

3.4 Capacitaciones

No basta con ser el mejor. El trato con el público es una de las cosas más complicadas que un empleado puede experimentar, no es suficiente la paciencia que el empleado tenga hacia el cliente, sino la capacidad de recurrir a diversas herramientas para poder darle a cada uno, un manejo adecuado, pero sobre todo profesional en el caso de tener un contratiempo.

Las empresas exitosas, recurren a determinado porcentaje de sus ingresos para mantener a su personal adiestrado y actualizado en sus propias necesidades, pues al estar en un mundo en constante movimiento, una empresa que no invierta en sí misma se está limitando a recibir innovadoras propuestas que puedan ayudar a mantener en un alto estándar la satisfacción del cliente. (Entrepreneur, 2017)

3.5 Motivación a los empleados

Por medio de la motivación obtendremos mejores niveles de desempeño, productividad, eficiencia, creatividad, responsabilidad y compromiso de parte de los empleados. (Tecoloco, 2012)

Pero el principal fin es lograr trabajadores satisfechos y por ende motivados, con la capacidad para contagiar de motivación a los compañeros de trabajo y ofrecer un mejor servicio a los clientes de las empresas, es decir con dinamismo proporcionar la mejor atención a los usuarios o consumidores.

A continuación, le presentamos unas recomendaciones para mantener un buen nivel de motivación dentro de la empresa: (Tecoloco, 2012)

Tabla 30 Recomendaciones de motivación

Proporcionar un ambiente de trabajo positivo:	Promoviendo la creatividad, las nuevas ideas, las iniciativas.
Permitir la participación en las decisiones:	Posibilita la toma de decisiones por parte de los empleados y sobre todo respetar las opiniones proporcionadas.

Involucrar a los empleados en los resultados:	Comunicar a sus subordinados la importancia de su trabajo para el desempeño eficiente de la empresa y el logro de las metas.
Incentivar el sentimiento de pertenencia al grupo:	Se debe estimular al empleado para que se identifique con la imagen de la compañía. Una buena acción es proporcionar tarjeta de presentación para que el trabajador se sienta representante de la empresa.
Proporcionar los medios que ayuden a crecer:	Brindar desarrollo por medio de capacitaciones constantes al empleado, como también que los superiores sean mentores compartiendo su conocimiento con los subordinados.
Retroalimentación:	Informar al empleado sobre su nivel de rendimiento, señalando sus puntos de progreso y aquellos donde se debe mejorar.

Aprenda a escuchar:	Crear reuniones periódicas en donde los empleados puedan expresar su opinión sobre temas relacionados o no a la empresa; se puede aprovechar realizar actividades después de la oficina para compartir un rato agradable.
Agradecimiento:	No hay nada más gratificante que un "gracias" sincero, por medio de una nota en el escritorio o un simple correo electrónico, para reconocer el esfuerzo de la persona.
Reconozca la excelencia:	Premiar el buen desempeño del trabajador alienta a seguir con el mismo rendimiento.
Conmemore éxitos:	Una celebración por los logros alcanzados justifica el esfuerzo realizado.

Fuente: (Tecoloco, 2012)

Elaborado por: Marisol Villacís

3.5 Importancia del uso del uniforme

El uniforme es muy importante en una empresa porque es la imagen del empleado hacia el cliente.

Dependiendo del sector en el que se trabaje, se deben evaluar los riesgos a los que los trabajadores se exponen para poder adaptar el uniforme en constancia. Se analiza la indumentaria adecuada para el sector y se diseña el uniforme partiendo de ahí.

Usar ropa de trabajo adecuada ayuda a mejorar la productividad de los trabajadores, ya que los trabajadores que se sienten cómodos y protegidos son más eficientes. La importancia de los uniformes ha cambiado mucho en los últimos años, a tal punto que, en la fabricación de cada prenda usada en el uniforme se tiene muy en cuenta la funcionalidad, la libertad de movimiento, ergonomía, seguridad y comodidad. Teniendo estos elementos en cuenta se crea el mejor uniforme posible para los trabajadores. En muchos casos el uniforme de trabajo representa higiene y limpieza

Aunque puede que a simple vista no parezca un punto importante, usar un uniforme de trabajo personalizado en muchos casos es motivo de orgullo para los trabajadores de la empresa. Este simple gesto por parte de la empresa crea un sentido de pertenencia, que se puede volcar sobre el trabajo diario del trabajador.

Por otro lado, de esta forma el trabajador no solo sentirá identificado con la empresa, sino que también es útil para que los clientes puedan localizar a los trabajadores más fácilmente, además de poder distinguir lo roles de cada trabajador con mayor facilidad.

Estas son solo algunas de las razones principales por las que el uniforme de trabajo adecuado es un gran punto a favor para una empresa y para los empleados que los usan. Los uniformes tienen que estar adaptados para hacer frente al trabajo que se tiene que

desempeñar en los distintos sectores, siempre protegiendo a los empleados al mismo tiempo que hace que se identifiquen con la empresa y su trabajo.

En el caso del transporte es importante que el uniforme sea cómodo ya que pasan horas sentados manejando o en movimiento en el caso de los cobradores, por lo que es recomendable usar una camiseta polo con el logo de la línea y un jean azul con zapatos deportivos, también se puede adaptar un chaleco y chompa, siempre que sea de comodidad para los empleados. (digital, 2017)

3.6 Aplicación de la propuesta de mejora en la línea de San Juan de Cumbayá

Según las encuestas realizadas podemos demostrar la inconformidad que tienen los pasajeros del bus parroquial San Juan de Cumbayá en el cual están implicadas varias deficiencias en los procesos, sobre todo en el servicio y atención brindada por los operarios, además es necesario recalcar la importancia que tiene el transporte en la vida de los ciudadanos para realizar nuestras actividades cotidianas ya que si el servicio falla el cliente no estará satisfecho.

Una de las deficiencias de la línea San Juan de Cumbayá es que los operarios no tienen capacidad de respuesta un ejemplo claro es cuando no cumplen con su horario no son capaces de disculparse y en muchas ocasiones cuando el cliente le pide explicaciones por la tardanza se enojan más y sus expresiones y palabras son ofensivas, tampoco tienen empatía nunca se ponen en el zapato del cliente por lo que su capacidad de escuchar y entender es muy baja.

Para mejorar esto es recomendable que los dueños de las unidades tengan convenios con empresas privadas quiénes les pueden ayudar con capacitaciones de servicio y atención al cliente en dónde les enseñen cómo resolver conflictos con clientes difíciles, además de cómo dirigirse cuando este se encuentra enojado por algún inconveniente y deben aprender a asumir sus errores de la mejor manera a pesar de que puedan llegar a hacer ocasionados

por factores externo.

La comunicación es la fuente del progreso es ideal que cada operario sobre todo el cobrador tenga un celular con plan pagado por la empresa para comunicar su ausencia en el horario pre establecido el cual puede ser por accidente, enfermedad, fuerzas mayores, etc. así cuando el cliente pregunta sobre el retraso la siguiente unidad pueda comunicar de manera correcta a los usuarios en vez de decir el famoso ¨No sé qué pasó este es mi horario y lo estoy siguiendo¨, los operarios deben trabajar en equipo y estar pendientes de cualquier novedad.

En el caso de que la unidad no se va a presentar a trabajar en la estación debería ser obligatorio comunicarlo a los supervisores del lugar para que ellos puedan dirigirse a la parada dónde se encuentran los usuarios e informar el percance, en muchas ocasiones los pasajeros han tenido que esperar una hora y cuando se les pregunta a los encargados del proceso desconocen que la línea San Juan de Cumbayá del horario respectivo, no pasó.

Sobre la higiene y limpieza de la unidad según los usuarios es buena, pero en el análisis de observación fue lo contrario, el cobrador sabe dejar la escoba frecuentemente en la parte lateral del asiento de al frente, al subir y sentarse no es agradable, esos detalles son los que hace la diferencia, también se debe considerar la falta de cultura de las personas la cuales consumen alimentos y botan los empaques en el piso pero eso es un factor externo difícil pero no imposible de cambiar, como toda buena empresa esta se debe encargar de mejorar su imagen y estar pendiente frecuentemente en recoger la basura y lavar el vehículo, una opción es cuando se encuentran parqueados hasta que sea su turno, en vez de dejar ese tiempo como improductivo se pueden dedicar en la limpieza de la unidad para que así al recibir al cliente este tenga una experiencia agradable.

El protocolo social se basa en la forma de expresarnos ante los demás, cuando estamos en contacto directo con los clientes somos la imagen de nuestra empresa, por lo que nuestros modales y comportamiento influyen en la percepción de los usuarios, los choferes y cobradores no están acostumbrados a saludar por eso propongo estandarizar un

protocolo de bienvenida que se una con el proceso de cobro, ¨Buenos días/ Buenas tardes/ buenas noches por favor suba con su pasaje¨ o ¨por favor me ayuda con su pasaje a la mano¨. En el caso de que el pasajero no pague inmediatamente el cobrador debe esperar que se siente y saque el dinero para cancelar y así entregar el respective boleto, no es necesario que se enoje porque hay que entender que mientras el carro está en movimiento es difícil mantenerse de pie y buscar el efectivo, en el caso de que sean muchos pasajeros en la misma parada, el cobrador deberá ubicarse en un lugar estratégico con buena visión para realizar el cobro y el chófer deberá esperar que todos suban para continuar con el recorrido.

Dentro de una empresa la motivación juega un papel importante en el desempeño de los empleados por eso deberían implementar el llamado salario emocional para fidelizar el talento humano y hacerlos sentir parte de la organización, a continuación, detallo parte de los beneficios que se puede atribuir a los operarios:

Tabla 31Salario Emocional

Beneficios sociales	Espacios de distracción	Capacitación	Voluntariado	Reconocimiento
Seguros, planes de jubilación, ayudas a la educación de los hijos, entre otros.	Salas destinadas para que podamos desconectarnos del trabajo.	Ayuda en formación que no esté directamente relacionada con nuestro trabajo diario.	Actividades de voluntariado promovidas por la organización.	Que nos digan las cosas que hemos hecho bien. Palabras tan sencillas como ¨gracias¨, ¨bien hecho¨.

Horario flexible	Teletrabajo	Planes de formación	Guardería	Días libres
Que lo importante sea realizar nuestro trabajo sin necesidad de estar las ocho horas en una oficina.	El trabajo a distancia es muy valorado por las nuevas generaciones de trabajadores.	Ayuda económica en el desarrollo de la carrera profesional.	En el mismo lugar de trabajo o durante las vacaciones.	En los cumpleaños o cumpleaños de familiares, o acompañarlos en momentos difíciles.

Fuente: (Salario emocional)

Por último se recomienda el uso de uniforme y credencial por parte de los operarios porque así muestran confianza y buena imagen además se les puede distinguir cómo parte de la empresa, pero se debe tomar en cuenta la comodidad del empleado basado en el trabajo que realiza, muchos choferes y cobradores suelen tener como uniforme camisas y chalecos, con pantalón de gabardina y zapatos semi formales, para aquellos que trabajan en el horario matutino y nocturno se les puede entregar una chompa del color del uniforme, en feriados y fines de semana podrán usar una camiseta polo de la empresa con jean y zapatos deportivos para comodidad de cada uno.

3.6.1 Indicadores de satisfacción al cliente

El diseño, construcción y uso adecuado de los indicadores de satisfacción de clientes es de suma importancia para las organizaciones de hoy en día, teniendo en cuenta que “el éxito o el fracaso de estas organizaciones están asociados, en gran medida, a la empatía que se pueda generar durante la interacción entre el cliente interno (prestador del servicio) y el cliente externo (receptor)” (Romero y Chávez, 2015, p.6). De igual forma, tal y como lo plantea González, Frías y Gómez (2015), en la actualidad el hecho de conocer y monitorear

la satisfacción de los clientes impacta directamente en la fidelización de los mismos y por tanto en los ingresos de la organización. (Sanchez)

Según Enríquez y Cañedo (2013), la satisfacción de los clientes es muy importante debido a que afecta directamente los ingresos monetarios de cualquier compañía, los cuales son suministrados por clientes activos y clientes potenciales. De igual forma, mantener a los clientes satisfechos genera una lealtad hacia el consumo de los bienes y/o servicios ofrecidos. En la actualidad, el mercado genera una gran competencia entre las organizaciones, las cuales deben compiten entre sí combinando variables tales como precio, calidad, cantidad, entre otras, con el único fin de adquirir nuevos clientes y retener a aquellos que adquieren sus productos y/o servicios, es por esto que las organizaciones deben orientar sus esfuerzos en cumplir o superar las expectativas de calidad en la oferta y así lograr el mejoramiento continuo de sus actividades Enríquez y Cañedo (2013). (Sanchez)

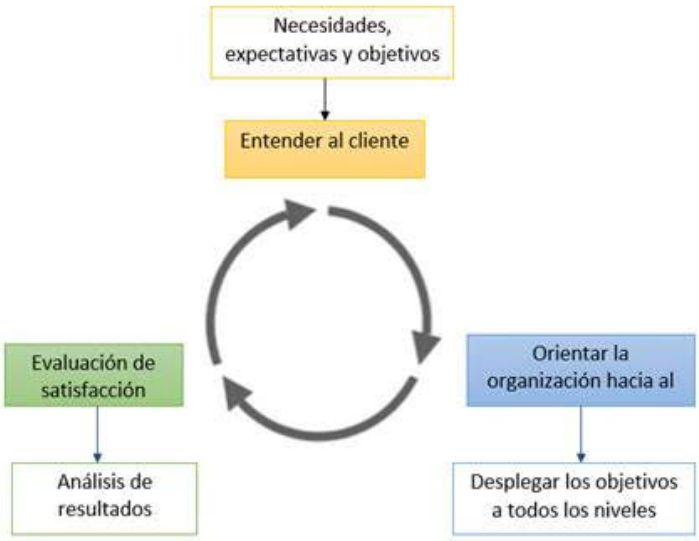


Figura 23 Ciclo de la satisfacción del cliente

Fuente: (Guía de satisfacción al cliente)

Entender al cliente: Necesidades, expectativas y objetivos.

Orientar la organización hacia al cliente: Desplegar los objetivos a todos los niveles

Evaluación de satisfacción: Análisis de resultados (Guía de satisfacción al cliente)

3.6.1.1 Matriz de indicadores de satisfacción al cliente

Tabla 32 Matriz de indicadores de satifacción al cliente

Nombre del Indicador	Indicador
Reclamaciones	# de reclamos diarias/ # de clientes atendidos al día
Cumplimiento del plazo de entrega	# de rutas diarias con demora / # de rutas diarias
Cumplimiento de paradas	# de paradas diarias no respetadas / # total de paradas diarias
Grado de satisfacción de los clientes	# de clientes diarios satisfechos / # total de clientes diarios
Grado de satisfacción de los empleados	# de empleados satisfechos / # total de empleados

Fuente: (Userlike, 2018)

Elaborado por: Marisol Villacís

Es importante medir la satisfacción de los empleados ya que esa se puede reflejar en el servicio brindado por ellos.

Según HBR , "las relaciones laborales a largo plazo son la clave para un alto rendimiento y niveles duraderos de motivación de los empleados". Por otra parte, una alta rotación de

empleados te costará hasta el doble del salario de un empleado para encontrar y capacitar a nuevos empleados.

Al final, el servicio al cliente debe centrarse más en las personas que en los números. Se debe convertir a la empresa en un motor de buen servicio mediante servicio al cliente interno (al empleado) ya que cómo resultado se puede incrementar el compromiso de cada empleados. (Userlike, 2018)

CAPÍTULO IV

Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones

En la elaboración del modelo de gestión para mejorar la calidad del servicio al cliente en el transporte público analizamos varios factores como: la limpieza y condiciones generales de la unidad, el uso respectivo del uniforme, el trato o servicio que brindan los operarios, entre otras, esto nos ayudó a enfocarnos en los problemas cotidianos que viven los residentes del sector para así proponer un sistema de mejora que permita satisfacer la necesidades y expectativas de los usuarios cambiando así la percepción general del servicio de transporte la cual es desfavorable por los inconvenientes causados en la mayoría del tiempo.

El transporte en general y de forma particular en cada ciudad es uno de los ejes eficientes que la mantiene en constante movimiento por lo que es importante la incorporación de la calidad para agregar valor y ventaja competitiva ante los vehículos particulares, en la presente investigación el servicio al cliente es un factor influyente en la toma de decisiones de los usuarios los cuales opinan que en el transcurso del tiempo el servicio sigue igual de mal o el progreso y mejora es mínima.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas y en la metodología de observación el bus de la línea San Juan de Cumbayá es fundamental en la vida de los residentes de la parroquia por la frecuencia en la que la utilizan y gasta un valor influyente

en su economía familiar, pero no satisface sus necesidades por los procesos deficientes y la mala calidad de servicio.

En la propuesta de modelo de gestión incorporamos estrategias de atención en donde el usuario es la esencia y prioridad del negocio por lo que hacemos que su experiencia sea inolvidable, desde que ingresa a la unidad hasta su destino, todo parte en mantener al cliente interno (operarios) satisfecho por medio de recompensas emocionales que devenguen el esfuerzo diario que realizan.

Con el desarrollo e implementación de los modelos planteados en la investigación el servicio y atención al cliente tendrá resultados favorables que cambiará la percepción y experiencia de los pasajeros.

4.2 Recomendaciones

Recomiendo capacitaciones constantes en el ámbito de servicio y atención al cliente para que el personal inmerso en el proceso de transporte se actualice y tenga la capacidad de resolver conflictos de manera oportuna, donde la buena comunicación, confianza y empatía entre los involucrados genere un progreso en el proceso de mejora.

Los operarios necesitan incorporar un protocolo de bienvenida que muestre amabilidad e interés hacia el cliente para lo que la comunicación entre ellos fluya de mejor manera, lo relevante es la experiencia que puede tener el usuario al momento de ingresar a la unidad de transporte.

Es necesario y conveniente realizar una evaluación de lo que ha sucedido con la prestación del servicio. Se requiere que el cliente exprese su opinión acerca del servicio recibido para realizar retroalimentación y detectar el problema desde su raíz.

El dueño de la empresa debe implementar el llamado salario emocional para satisfacer y fidelizar al cliente interno quien es el recurso más importante y así aumentar su desempeño diario igualmente es importante el uso de uniforme y credencial cómo parte de la imagen de la empresa y distinción de la misma.

Lista de referencias

(2017). Retrieved mayo 31, 2019, from Instituto de la ciudad: https://www.institutodelaciudad.com.ec/coyuntura-sicoms/170-calidad-del-transporte-publico-en-el-dmq.html

telegrafo, E. (Ed.). (2014). *El telegrafo.* Retrieved junio 03, 2019, from https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/editoriales/1/la-competencia-sobre-el-transporte-publico-es-de-los-municipios

Flores, O. S., & J. R. (Eds.). (2009). *scielo.* Retrieved 01 04, 2019, from http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212010000100003

N. S., & C. T. (Eds.). (2017, mayo). *dspace.* Retrieved junio 01, 2019, from https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/14263/1/UPS-CT007011.pdf

Athletgest. (n.d.). Retrieved 04 20, 2019, from http://athletgest.ibv.org/es/clientes-y-usuarios/49-buenas-practicas-para-la-gestion-de-quejas-y-sugerencias-de-clientes-y-usuarios.html?showall=1

isotools. (2017). Retrieved 04 20, 2019, from https://www.isotools.org/2017/09/26/importancia-sistema-atencion-peticiones-quejas-reclamos-sugerencias/

dspace.ups.ec. (n.d.). (N. S., & C. T., Eds.) Retrieved from https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/14263/1/UPS-CT007011.pdf

Fomento.gob.es. (2006). (F. CETMO, Ed.) Retrieved junio 02, 2019, from https://www.fomento.gob.es/recursos_mfom/pdf/6336A739-3BBF-426C-AD69-1F3C59833A19/25583/Cap1ElmodelodecalidadsegunUNEEN13817.pdf

Slideshare. (2015, junio 10). Retrieved mayo 09, 2019, from https://es.slideshare.net/FranciscoRodriguezMo/captulo-2-modelo-de-gestin-hacia-el-servicio-al-cliente

Blogspot. (2013, julio 13). Retrieved mayo 09, 2019, from http://etiquetaysociedad.blogspot.com/2013/07/el-saludo-mas-alla-que-un-acto-de.html

Entrepreneur. (2017, octubre 24). Retrieved from https://www.entrepreneur.com/article/303412

Tecoloco. (2012, junio 08). Retrieved mayo 09, 2019, from https://www.tecoloco.com/blog/la-motivacion-de-los-empleados-dentro-de-la-empresa.aspx

digital, e. (2017). Retrieved 05 20, 2019, from https://www.estrelladigital.es/articulo/empresas/cual-importancia-usar-uniforme-trabajo-adecuado/20171129104258336327.html

Granada, U. M. (Ed.). (n.d.). Retrieved junio 10, 2019, from Repository.unimilitar: https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17049/S%C3%A1nchezGarc%C3%ADaJuanDavid2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

(2018). Retrieved junio 10, 2019, from userlike: https://www.userlike.com/es/blog/kpi-servicio-al-cliente

El comercio (Ed.). (2018, marzo 03). Retrieved junio 10, 2019, from el comercio: https://www.elcomercio.com/actualidad/quejas-servicio-buses-quito-denuncias.html

(2018, marzo 03). Retrieved Junio 10, 2019, from El comercio: https://www.elcomercio.com/actualidad/quejas-servicio-buses-quito-denuncias.html

Modelo de calidad según EN - UNE 13816. (n.d.). In F. CETMO, & F. CETMO (Ed.).

Holguin, J. C. (2019, abril 11). El candidato a la alcaldía de Quito por CREO responde la carta abierta escrita por Iván Ulchur-Rota.

(2006, noviembre). Retrieved diciembre 02, 2019, from fomento.gob.es: https://www.fomento.gob.es/recursos_mfom/pdf/6336A739-3BBF-426C-AD69-1F3C59833A19/25583/Cap1ElmodelodecalidadsegunUNEEN13817.pdf

(n.d.). Retrieved mayo 05, 2019, from CEPYMENEWS: https://cepymenews.es/estrategias-atencion-cliente-haran-crecer-negocio

(n.d.). Retrieved 13 08, 2019, from UMB Virtual: file:///Users/imac/Downloads/Contenido_Modulo_II_Servicio_al_cliente%20-%20copia.pdf

(n.d.). Retrieved 08 14, 2019, from https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/

(n.d.). Retrieved 08 14, 2019, from https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/salario-emocional/

(n.d.). Retrieved 08 14, 2019, from CEX Centro de Excelencia: https://www.parcdesalutmar.cat/mar/guia_satisfaccio_clients.pdf

(n.d.). Retrieved 08 14, 2019, from Intedya: https://www.intedya.com/internacional/11/consultoria-calidad-en-el-transporte-publico-une-13816.html

(n.d.). Retrieved diciembre 02, 2019, from virtualnet2: http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1037/Contenido_Modulo_II_Servicio_al_cliente.pdf

(n.d.). Retrieved diciembre 02, 2019, from upcommons.upc.edu: https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/5960/06.pdf?sequence=8&isAllowed=y

Anexos

Encuesta a usuarios del Transporte Público línea San Juan de Cumbayá

Esta encuesta es para conocer las necesidades y prioridades de los usuarios y de esta forma intentar mejorar el servicio de transporte público del bus Parroquial San Juan de Cumbayá A continuación le invitamos a responder la información que se le solicita en el siguiente cuestionario, insistiendo en la importancia que tiene la participación de cada uno de ustedes para el éxito del estudio.

1. **¿Cuál es el medio de transporte que más utilizas?**

Taxi	
Bicicleta	
Automóvil particular	
Bus parroquial “San Juan de Cumbayá”	
Busetas	
Caminando o a pie	
Motocicleta	

2. **¿Cuál es la principal razón por la que elige su medio de transporte?**

Es más barato	
Es más rápido	
Es mi única opción	
Es más cómodo	
Me deja cerca de mi destino	

3. **¿Qué tan seguido utiliza el transporte público?**

Diario	
Una o dos veces a la semana	
Tres o cuatro veces a la semana	
Una vez al mes	
Casi nunca	

4. **En el último año, Considera que el servicio de transporte público en la parroquia de Cumbayá:**

Ha mejorado	
Sigue igual de bien	
Sigue igual de mal	
Ha empeora	

5. **Por favor indique su satisfacción con aquellos servicios en el transporte de San Juan de Cumbayá con los que hay tenido algún contacto y señale el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, rellenando con una ¨X¨ la casilla correspondiente:**

Servicio	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
Limpieza y condiciones generales de la unidad					
Uso de uniforme por parte de los operarios de la unidad					
El trato o servicio que brindan los choferes y controladores de la unidad					
El volumen de la música en la unida					
El proceso de quejas por algún inconveniente					
Respeto de los límites de velocidad					
Respeto de las paradas establecidas					
Respeto de los horarios diarios					

7. Señale con una "X" los 3 aspectos que a usted le gustaría que mejore el transporte público línea San Juan de Cumbayá:

Tiempo de traslado	
Estado de las unidades	
Frecuencia del servicio	
Que el chofer conduzca con precaución	
Bajar el volumen de la música	
Limpieza	
Amabilidad de los operadores	

10. En un día normal, ¿Cuánto tiempo invierte para transportarse a su destino?

Menos de 15 min	
16 min a 30 min	
31 min a 1 hora	
1 hora a 1 hora 30 min	
1 hora 30 min a 2 horas	
Más de 2 horas	

11. Haciendo cuentas, ¿Cuánto dinero gasta a la semana en pasajes desde Cumbayá hasta su destino final?

Menos de $0.35	
De $0.36 a $0.60	
Más de $ 0.60	

12. De acuerdo al servicio que obtienes, lo que pagas te parece:

Barato	
Lo justo	
Caro	

13. ¿En qué medida afectaría su economía familiar un incremento en la tarifa del pasaje?

Alto	
Moderadamente alto	
Medio	
Moderadamente bajo	
Bajo	

Cuestionario aplicado a la experta de servicio al cliente

1. ¿Qué es servicio al cliente?
2. ¿Qué importancia tiene el servicio al cliente dentro de las empresas?
3. ¿Cúal es la diferencia del servicio al cliente en una empresa privada y en una empresa pública?
4. ¿Qué piensa sobre la atención que brindan los operarios (Chófer y cobrador) de los medios de transporte público?
5. ¿Cómo se podría mejorar esa atención? ¿Qué tips puede recomendar para mejorar el comportamiento y servicio al cliente por parte de los operarios de las unidades de transporte público?
6. ¿Quiénes deberían capacitar a los transportistas y qué temas deberían abarcar para ello?
7. Siendo el transporte público un servicio indispensable para los ciudadanos, ¿Cómo hacer que los dueños de las unidades se enfoquen y consideren importante mejorar su servicio con el cliente?