

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Mejora de la calidad de servicio basado en la gestión por procesos para
Inversiones y Servicios Generales Hermanos JJ SAC**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Maria Jose Cruz Sandoval

ASESOR

Linda Marita Cruz Pupuche

<https://orcid.org/0000-0002-8600-8032>

Chiclayo, 2022

**Mejora de la calidad de servicio basado en la gestión por procesos
para Inversiones y Servicios Generales Hermanos JJ SAC**

PRESENTADA POR:
Maria Jose Cruz Sandoval

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

Cesar Wilbert Roncal Diaz
PRESIDENTE

Jessica Karin Solano Cavero
SECRETARIO

Linda Marita Cruz Pupuche
VOCAL

Índice

Resumen	4
Abstract	5
Introducción	6
Revisión de literatura	8
Materiales y métodos.....	13
Resultados y discusión	14
Diseño de la propuesta	20
Conclusiones	28
Referencias	30
Anexos.....	33

Resumen

La gestión por procesos mejora la eficiencia de la empresa a través de la reducción de tiempo de prestación del servicio y fortaleciendo la calidad de servicio. Por lo que el presente estudio tuvo como objetivo: Diseñar una propuesta de mejora de la calidad de servicio de inversiones y servicios generales hermanos JJ SAC. basado en la gestión por procesos. En cuanto a la metodología tuvo un enfoque mixto, de tipo aplicada, nivel descriptivo y diseño no experimental; la muestra estuvo conformada por 15 clientes corporativos y 23 trabajadores de la empresa. Respecto a las técnicas e instrumentos se utilizó la entrevista para realizar el diagnóstico de los procesos la cual fue aplicada al personal de la empresa siendo de un total de un bloque de 09 preguntas dirigido al personal administrativo y otro bloque dirigido al personal de apoyo con 08 preguntas y cuestionario de Gil et. al. (2015) para medir la variable calidad de servicio la cual se aplicó a los clientes corporativos de la empresa con un total de 21 ítems. Se realizó el diseño de una propuesta debido a la baja calidad de servicio y se propuso actualizar los procesos y procedimientos actuales, también se debe eliminar los retrasos en las entregas de los productos, reducir los reclamos y mejorar la gestión administrativa y operativa mediante un diseño y control adecuado de los procesos.

Palabras clave: calidad de servicio, procesos

JEL: MO, M19, M30, M39

Abstract

Process management improves the efficiency of the company by reducing the service provision time and strengthening the quality of service. Therefore, the objective of this study was to: Design a proposal to improve the quality of investment service and general services, JJ SAC brothers. based on process management. Regarding the methodology, it had a mixed approach, of applied type, explanatory level and non-experimental design; the sample consisted of 15 clients and 23 company workers. Regarding the techniques and instruments, the interview was used to carry out the diagnosis of the processes which was applied to the company staff, with a total of a block of 09 questions addressed to the administrative staff and another block addressed to the support staff with 08 questions and questionnaire by Gil et. to the. (2015) to measure the variable under study. The design of a proposal was made due to the low quality of service and it was proposed to update the current processes and procedures. It is also necessary to eliminate delays in product deliveries, reduce claims and improve administrative and operational management through proper design and control of processes.

Keywords: quality of service, processes

JEL: MO, M19, M30, M39

Introducción

La calidad del servicio es un factor clave para incrementar la competencia en las empresas, por lo que necesitan cumplir con los requerimientos del cliente (Enes, & Silva, 2020). Cabe enfatizar que a raíz de la pandemia las empresas tienen como reto mantener un servicio óptimo; en estos últimos meses, las quejas de los clientes han aumentado y las consecuencias de un mal servicio aparecen a la velocidad (Diario Dinero, 2020). Al mismo tiempo, los cambios en las expectativas de servicio de los clientes debido al creciente número de negocios han intensificado la competencia y han llevado a los gerentes comerciales a desarrollar nuevas estrategias con respecto a la ventaja competitiva sostenible (Tuncer, Unusan, & Cobanoglu, 2020). Asimismo, las empresas deben apostar por la innovación en experiencia del cliente, con ofertas que se adapten a lo que sus clientes más valoran y necesitan (Henao, 2019).

Cabe mencionar que la falta de una calidad de servicio homogénea ha dado lugar a la elaboración de varios modelos de gestión de calidad de servicio a partir de los conjuntos presentados. Uno de los conceptos de gestión más modernos y aprobados es el enfoque por procesos; el objetivo de este enfoque es mejorar la eficiencia del proceso mediante la reducción de costos, acortando el tiempo de prestación del servicio y fortaleciendo la calidad como resultado de la perspectiva multifacética de todos los recursos involucrados en el proceso (Kowalik & Klimecka, 2018).

En cuanto al sector del transporte es fundamental mencionar que forma parte de la economía global y representa uno de los pilares del comercio internacional e interregional. Asimismo, el desarrollo del transporte es determinante para el estímulo y concentración de empresas industriales y comerciales (Kalyakina, 2020). Por ello Nikolaeva et al. (2020), manifestaron que países como Rusia tienen oportunidades para el sector de transporte de carga y obtiene un resultado positivo para el desarrollo económico general a través del aumento de los sectores de transporte y servicios logísticos. Pero, en Europa los servicios de transporte están asociados a las siguientes deficiencias pues no se tiene en cuenta la relación con los clientes, no existen mecanismos para involucrarlos en el proceso de preparación de la producción, el despliegue de requisitos de calidad para los servicios de transporte, etc. Es decir, los procesos y procedimientos para la gestión de la calidad no son suficientemente desarrollados (Kryvoruchko, Shynkarenko & Popova, 2018).

Por otro lado, Mogollón (2017) refiere que el sector del transporte de carga pesada generalmente atraviesa por problemas estructurales, incumplimiento de las normativas del transporte nacional en cuanto a pesos y medidas, empresas que negocian cupos, etc. Esto ha generado que las empresas disminuyan su calidad de servicio porque en su gran mayoría

deciden disminuir sus costos operativos ocasionando pérdida o daño en la carga e incumplimiento de un servicio eficiente.

El sector transporte peruano cumple un rol muy trascendental, porque facilita el comercio y las relaciones económicas, sociales, culturales, etc. Según el INEI, en el cuarto trimestre 2017 aumentó el PBI en 2.2% producto del desempeño óptimo de las diversas actividades económicas, y se tuvo como las más principales: el sector transporte (4.2 %), posicionándose como la tercera actividad más influyente en la economía del país. Pero, a pesar de ello, la calidad y su importancia en los negocios todavía no son valorados (Revilla, 2018).

Sin embargo, Water (2018) manifestó que existen múltiples estudios sobre la calidad de servicio sin embargo; la literatura de la calidad de servicio en el sector transporte peruano es limitado. Cabe mencionar que diferentes empresas peruanas de este sector que se caracterizan por su estabilidad financiera y grandes recursos, subestiman o desconocen la calidad de servicio y no invierten en una propuesta que permita mejorar sus procesos.

Inversiones y Servicios Generales Hermanos JJ SAC. – Chiclayo es una empresa dedicada al rubro de comercio y transporte de carga pesada. Se fundó el 03 de febrero del 2015; empezando con una iniciativa emprendedora y siguiendo la tradición de su familia. Sus ámbitos de operaciones son el norte (Piura, Lambayeque, Paita, Talara y Tumbes) y sur (Trujillo y Lima) del Perú. Asimismo, sus sedes están ubicadas en Chiclayo, San Juan de Miraflores, Nuevo Mocupe, Lambayeque y Lagunas.

Ofrece dos servicios: Comercio y transporte de carga pesada, el comercio destinado a la venta de Caña de Guayaquil. Para el servicio de transporte, cuenta con siete camiones carreta y cuatro semitrailers siendo un total de 11 unidades. Por otro lado, cuentan con 60 clientes, de los cuales solo 15 son los clientes más recurrentes para el servicio de transporte y carga pesada; los demás están destinados al servicio de comercio que también maneja la empresa.

Sin embargo, se han observado algunas falencias como incumplimiento con los requisitos del cliente que solicita el servicio de transporte pesado, especialmente con las fechas de entrega y reclamos por calidad y especificaciones del producto o servicio. Asimismo, existe una falta de control en los procesos administrativos y operativos, lo que genera que no se lleven a cabo correctamente los objetivos en cuanto a costo, tiempo, recursos, etc. Por otro lado, la empresa presenta cierta desorganización que se manifiesta en problemas de interacción de procesos, falta de documentación, retrasos en la entregas y; según el gerente, no se le ha dado importancia a la capacitación del personal trayendo como consecuencia problemas de comunicación y coordinación con los conductores.

Ante lo mencionado anteriormente se formula lo siguiente: ¿Cómo mejorar la calidad de servicio basado en el enfoque de gestión por procesos para Inversiones y Servicios Generales Hermanos JJ SAC?

El objetivo general fue: Diseñar una propuesta de mejora de la calidad de servicio de inversiones y servicios generales hermanos JJ SAC. basado en la gestión por procesos. Los objetivos específicos son: Conocer la situación actual de los procesos en Inversiones y Servicios Generales Hermanos JJ SAC y determinar la percepción de calidad de servicio de clientes en Inversiones y Servicios Generales Hermanos JJ SAC.

Se ha comprobado la importancia del sector transporte para la producción nacional (Chávez, Quezada & Tello, 2017). Por ello, este estudio es fundamental porque se determinó en qué medida la empresa de transporte de carga cumplen sus expectativas, es decir, evaluar la calidad de servicios prestados por la empresa. Además, se realizó el diseño de una propuesta basada en la gestión por procesos, siendo un gran aporte que contribuirá a la empresa a estar en una mejor posición de participación de mercado y ser una empresa competitiva. Por lo tanto, la tesis también servirá para otras empresas de transporte de carga, especialmente para las pymes que operan en el mercado peruano, para tener una conciencia más clara sobre los elementos esenciales del servicio. En este sentido, en la actualidad, para evaluar la estructura empresarial en el mercado del transporte, es necesario mejorar el sistema de evaluación de los indicadores medidos de la calidad de los servicios de transporte de carga (Nefedeva e Ivashenko, 2020). Además, estos resultados serán de beneficio para los líderes empresariales del sector, pues aporta conclusiones y recomendaciones que pueden aprovechar para el perfeccionamiento de sus estrategias y puedan ofrecer un mejor servicio.

Revisión de literatura

Teniendo en cuenta la relevancia de los antecedentes en un estudio se ha considerado los siguientes: Subhashini y Preetha (2018) identificaron los elementos que influyen en la calidad del servicio en el transporte marítimo de carga y revelaron que la tangibilidad, la capacidad de respuesta, la confiabilidad, la empatía y el valor son la calidad del servicio. Asimismo, demostraron la asociación entre los factores de calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Los autores concluyen mencionando que el sector de servicios es el motor clave del crecimiento económico de un país. La calidad del servicio es más importante para la supervivencia de cualquier organización. Asimismo, Zambrano y Orellana (2018) analizaron los factores que tienen efecto en la calidad de servicio de las empresas del sector transporte de carga pesada. Los resultados principales fueron que los bajos índices de seguridad y la falta de control en los

tiempos de entrega de la carga transportada, son las causas principales de la disminución de la calidad de servicio y son motivo para que los clientes y empresas cambien de proveedor. Se concluye que la situación se puede mejorar a través de técnicas de mejora continua y estandarización de los procesos. En cuanto a Ubaidillah y Sari (2020) en su artículo mencionaron que las quejas dentro de la empresa a menudo se encuentran en empresas de servicios por la complejidad de las actividades. La velocidad y la precisión son importantes para las empresas de transporte de mercancías. Por ello, el objetivo del control de calidad es reducir las quejas (defectos) e incluso lograr cero defectos. Los autores concluyen que frente a la competencia, las empresas deben ofrecer productos o servicios de calidad, tanto en precio como en rapidez en el servicio. Los consumidores que estén satisfechos con los servicios prestados tendrán implicaciones para la creación de lealtad del cliente, por lo que no cambiarán al servicio de la competencia.

Respecto a Huang, Bulut y Dur (2019) mencionaron que la importancia de brindar un servicio de alta calidad para mejorar la satisfacción del cliente es la misión clave, ya que la competencia es extremadamente severa. La implementación de funciones de calidad no solo identificaría medidas técnicas clave, sino que también exploraría soluciones comerciales significativas como dirección de mejora de la calidad. El hallazgo revela que los requisitos clave del cliente son capacidad puerta a puerta y respuesta instantánea, y las medidas técnicas clave son la gestión de relaciones con el cliente, el sistema de información general, el punto de servicio y la red. De la misma manera, Chigue y Suarez (2019) identificaron la calidad de servicio y evidenciaron a través de un diagnóstico las deficiencias respecto a las capacitaciones y liderazgo del personal; además, la empresa no cuenta con un modelo de calidad que permita mejorar sus atenciones. Por otro lado, los clientes identificaron falta de limpieza en los vehículos y mal servicio por parte de los choferes. Tenorio (2020) también demostró la relación entre la calidad y satisfacción con el servicio; los clientes evaluaron la calidad de servicio como regular (2.98) porque los trabajadores no resuelven los problemas con interés y rapidez. Además, no ofrecen un servicio eficiente y personalizado. Por otro lado, no ofrecen precios cómodos, siendo necesario mejorar la calidad de servicio a través de estrategias.

Por último, Zeybek (2020) analizó la calidad de servicio percibida por el cliente para el transporte de carga por ferrocarril y destacar las importantes brechas de calidad del servicio que deben abordarse. Los resultados de la investigación revelaron que la brecha de calidad más amplia se relaciona con el "tiempo de tránsito", que se percibe como la dimensión más importante de la calidad operativa de los servicios de carga. Se identificó que la percepción de la calidad del servicio de los transitorios es menor que la de los remitentes. Por ello, Nefedeva

e Ivasko (2020) resaltaron que todas las unidades estructurales deben centrar sus esfuerzos en la calidad de los servicios de transporte, trabajando por el transporte como único resultado objetivo. La eficiencia del entorno interno de la sociedad de cartera se puede mejorar mediante el uso de un enfoque de procesos en la gestión, un nuevo modelo para evaluar la calidad de los servicios de transporte. Por otro lado, es necesario aumentar la satisfacción del cliente mejorando la calidad de los servicios mientras se mantiene un costo de transporte competitivo.

El siguiente punto por considerar son las bases teóricas sobre el tema:

Un sistema de gestión de la calidad ayuda a las empresas a establecer metodologías, responsabilidades, recursos y acciones que hacen posible gestionar la calidad en forma eficiente, permitiendo lograr los resultados esperados (Beltrán et al. 2002). Es importante mencionar que el sector de servicios es el motor clave del crecimiento económico de un país. Asimismo, la calidad del servicio es más importante para la supervivencia de cualquier organización. Es el proceso interactivo mediante el cual la organización comprende al cliente y satisface sus necesidades (Subhashini & Preetha, 2018).

Zeithaml et al. (1990) desarrollaron el "modelo de brechas" de la calidad del servicio (SQ) que ve los servicios de una manera estructurada e integrada. Afirmaron que cerrar la brecha entre lo que los clientes esperan y lo que perciben es fundamental para brindar un servicio de calidad. Como se ve, su modelo enfatiza las brechas de proveedores que ocurren dentro de la organización que brinda los servicios. El modelo básico fue que las percepciones de calidad de los consumidores surgen de la brecha entre el desempeño (percepción) y las expectativas. Cuando el desempeño supera las expectativas, la calidad aumenta; por otro lado, cuando el rendimiento no alcanza las expectativas, la calidad disminuye (Chen et al., 2009).

En cuanto a las dimensiones de la calidad de servicio, Gil et al. (2015) propusieron cuatro dimensiones: Recursos tecnológicos se refiere a la modernidad de los vehículos de carga y la tecnología. Asimismo, hace referencia a la fluidez que tiene la empresa con los usuarios y la distancia de la empresa se adapta a las necesidades de los clientes. Según Yousapronpaiboon (2014), los equipos, instalaciones y materiales se caracterizan por ser modernos y en perfecto estado. La siguiente dimensión es la capacidad de respuesta que alude a la voluntad de ayudar a los clientes y de brindar un servicio rápido.

La tercera dimensión es la gestión de tiempos significa que las empresas cumplen con el horario y entrega de las mercancías (Yousapronpaiboon, 2014) y la cuarta dimensión fiabilidad en la gestión de cargas y administración, las empresas cumplen con el servicio de manera confiable y precisa. Es decir, la organización acata sus obligaciones y promesas respecto a los

beneficios del abastecimiento del servicio, solución satisfactoria a los problemas, fijación de precios, etc.

Por otro lado, se ha considerado uno de los conceptos de gestión más modernos y aprobados: El enfoque por procesos; la palabra clave en esta frase, que es proceso, puede definirse como un grupo de actividades de valor agregado interactivas o interrelacionadas que transforman los insumos en productos por medio de recursos adecuados como materiales, máquinas, personas, energía, información y otros (Santarek & Obłuska, 2012). En base a ello, el enfoque de procesos a la gestión se ha presentado como una identificación, medición, evaluación y mejora constante sistemática de los procesos que, con su correlación, se gestionan mediante métodos adecuados basados en procesos y herramientas para lograr resultados esperados (Ulewicz, 2014).

El objetivo principal de la gestión de procesos es mejorar la eficiencia del proceso mediante la reducción de costos, acortando el tiempo de prestación del servicio y fortaleciendo la calidad como resultado de la perspectiva multifacética de todos los recursos involucrados en el proceso. La forma horizontal de gestión y un enfoque holístico del funcionamiento de las empresas dan como resultado que las actividades se gestionen con el fin de crear el valor requerido por los clientes internos y externos (Mendling, et al. 2017).

Por otro lado, las definiciones de servicio basadas en procesos distinguen tres elementos principales de la calidad del servicio: calidad de entrada, calidad de proceso y calidad de salida. En primer lugar, la calidad de los insumos incluye la calidad de las condiciones técnicas y organizativas. La calidad del proceso, principalmente formado por el personal, se define como la interacción entre el proveedor de servicios y el destinatario del servicio y la calidad del producto depende principalmente del resultado del servicio y de los beneficios (tangibles e intangibles) que obtiene un cliente (Sharabi, 2013).

En el diseño de un proceso se deben analizar los siguientes atributos: un responsable al mando de su administración, la presencia de misión, fines e indicadores que van a permitir evaluar su funcionamiento futuro, la individualización de proveedores y de entradas, la individualización de los recursos para que el proceso logre desarrollarse en el tiempo, métodos, cuestionarios y registros para evidenciar que el proceso se realiza según lo planificado; y al final, la individualización de salidas y consumidores de un proceso (Torres, 2014, p.164)

La representación gráfica de la implementación del enfoque de procesos se ve proporcionada cuando se diseña un mapa de proceso preciso, y en éste, se reconozcan: requerimientos de acceso, procesos estratégicos, operativos y de apoyo, y requerimientos atendidos. El nivel de desagregación de un mapa de procesos es dependiente del interés de los implicados por decir a

mayor detalle, de modo de constituir un medio para facilitar la contextualización y comunicación entre los involucrados de una organización o micro organización.

Para diseñar la gestión por procesos es necesario tener en cuenta el período de vida de las compañías y de los productos o servicios. Este ciclo de vida es más corto a raíz de la tecnología, el uso continuo de esta implica una mayor adaptabilidad en los procesos de las organizaciones para afrontar las exigencias de cada consumidor (Castrillón, 2013).

Respecto a los beneficios de la gestión por procesos son: la empresa se centra en el cliente, predice y controla el cambio en las organizaciones, incrementa la capacidad de competir de las empresas, mejora el uso de los recursos, manejar de forma eficaz las interrelaciones de las organizaciones, la organización se centra en el procesos y Fernández y Ramírez (2017) indicaron que mejora cada actividad de la empresa, además, contribuye a aumentar la productividad, disminuir los costos y mejor la calidad de servicio.

Respecto a las etapas de la gestión por procesos, Carrasco (2011) refirió que son 9 periodos divididos en 4 espacios. En el Período 1 (Desde la estrategia de la organización) en la incorporación de la gestión de procesos en la organización se da la creación del área de procesos para elegir el equipo de trabajo, identificar la tecnología requerida y ejecutar la preparación apropiada de las personas del área y de toda la empresa. El Período 2 (Modelamiento visual de los procesos) se encarga de diseñar el mapa de procesos que sirve para la elaboración de un plan estratégico de las organizaciones. Significa ver la totalidad de los procesos de orientación estratégica, del negocio y apoyo. Además, en este ciclo se representan los procesos mediante modelos visuales: flujogramas de información y listas de actividades. Asimismo, se generan observaciones y sugerencias generales.

A continuación en el Período 3 (Intervenir procesos modelados) se da la administración estratégica de procesos donde se priorizan los procesos a partir de lo indicado en la táctica. Además, muestra los fines para mejorar o rediseñar los procesos, También, se mejoran los procesos por medio del rediseño y formalización de los procesos. Para finalizar, en el Período 4. (Durante la vida eficaz del diseño del proceso formalizado) se controlan los procesos es decir, hay seguimiento y cumplimiento de estándares y a la actitud en caso de situaciones fuera del estándar, Además es fundamental determinar que, el diseño del proceso debería continuar perfeccionándose para adaptar a la realidad como para capitalizar innovaciones. Para concluir, Según Alteco (2013), el flujograma de la información es una herramienta que permiten elaborar los procesos, visualizar de manera gráfica y consecutiva de las actividades de un proceso. Cabe enfatizar que, la empresa no debe excederse en la documentación, para garantizar que esta genere solo lo necesario y permita que el proceso se controle y ejecute correctamente.

Materiales y métodos

La presente investigación fue abordada bajo el enfoque mixto porque se usó el enfoque cuantitativo (uso de cuestionarios) y cualitativos (uso de entrevista) para obtener datos acerca del tema estudiado. Asimismo, ha sido de tipo aplicada porque se buscó la generación de conocimientos con aplicación directa a los inconvenientes del sector estudiado. Sin embargo, ha sido de nivel descriptivo porque se ha caracterizado la variable calidad de servicio; además tuvo un diseño no experimental pues no se efectuó la manipulación en la variable y transversal porque se ha realizado el estudio en un único tiempo. (Hernández Sampieri, 2014)

Respecto a la población estuvo conformada por 15 clientes que tiene la empresa (Sector transporte de carga pesada). La muestra como tal estuvo conformada por todos los clientes (muestreo censal). Asimismo, también se contó con una unidad de análisis y se incluyó al gerente, administrador de la empresa y personal de apoyo por sede quienes participaron de la entrevista.

En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, para la fase cualitativa se empleó como técnica la entrevista y como instrumento una guía de entrevista para obtener información sobre los actuales procesos de la empresa. Cabe mencionar que la entrevista fue relevante para el diseño de la propuesta y fue aplicada al personal de la empresa, un bloque dirigido al personal administrativo con 09 preguntas y otro bloque dirigido al personal de apoyo con 08 preguntas. Las pruebas estadísticas para analizar la confiabilidad y validación del instrumento se realizaron con las pruebas de Alfa de Cronbach de 0.835 y análisis factorial exploratoria y confirmatoria; respecto a gráficos se utilizaron brechas, histogramas y diagramas de polígonos. Para el tratamiento de las entrevistas las rutas se analizaron con el Software NVIVO versión 12; se hizo la validación de los expertos y en base a ello se generó el diagrama.

Para la fase cuantitativa se aplicó como técnica la encuesta con el fin de medir la variable calidad de servicio en el sector transporte de carga pesada y como instrumento se aplicó el cuestionario de Gil et al. (2015), mide 4 dimensiones de la calidad de servicio dando en total 21 ítems. Asimismo, se mide a través de una escala Likert donde 1 = extremadamente deficiente y 5 = Muy excelente. Para la obtención de información, las entrevistas se han venido realizando con el gerente de la empresa para conocer el problema en forma más detallada. No obstante, con la finalidad de satisfacer el objetivo específico uno, se realizó una entrevista formal al administrador y a un personal de apoyo para conocer sobre los procesos de la empresa. La entrevista se pactó utilizando la plataforma zoom, en la que al administrador y al personal de apoyo se les envió el enlace correspondiente para iniciar con las preguntas. Por otro lado, se brindó el cuestionario diseñado por formulario en Survey Monkey a los clientes de la empresa.

Aproximadamente todo el mes de mayo se realizó la aplicación del cuestionario, compartiéndoles a los clientes unas fichas para que tengan acceso al cuestionario cuya duración es de 15 minutos. Cabe resaltar que se tiene acceso a la información de los días en que los clientes de este servicio se acercan a la empresa de manera recurrente para así llevar a cabo las encuestas.

El siguiente punto es el plan de procesamiento de datos y análisis de datos para ello se empleó el paquete estadístico SPSS V 25 donde se importó la base de datos derivados del aplicativo Survey Monkey. El tratamiento estadístico se basó en pruebas descriptivas como indicadores de tendencia central, medidas de posición, variación y forma. Una vez obtenido los resultados, se procedió a diseñar la propuesta basada en la gestión por procesos que ayudará a mejorar la calidad de servicio de la empresa. Se pretende que la propuesta sirva para que otras empresas del mismo sector se guíen y ofrezcan un mejor servicio. Respecto a las consideraciones éticas los participantes no fueron obligados a participar si no lo desearon, se explicó detalladamente todos los aspectos de la investigación: objetivos, procedimiento de recolección de información; la información que se obtuvo se utilizó rigurosamente para fines del estudio, vigilándose en todo momento los datos personales de las personas involucradas (confidencialidad y anonimato).

Resultados y discusión

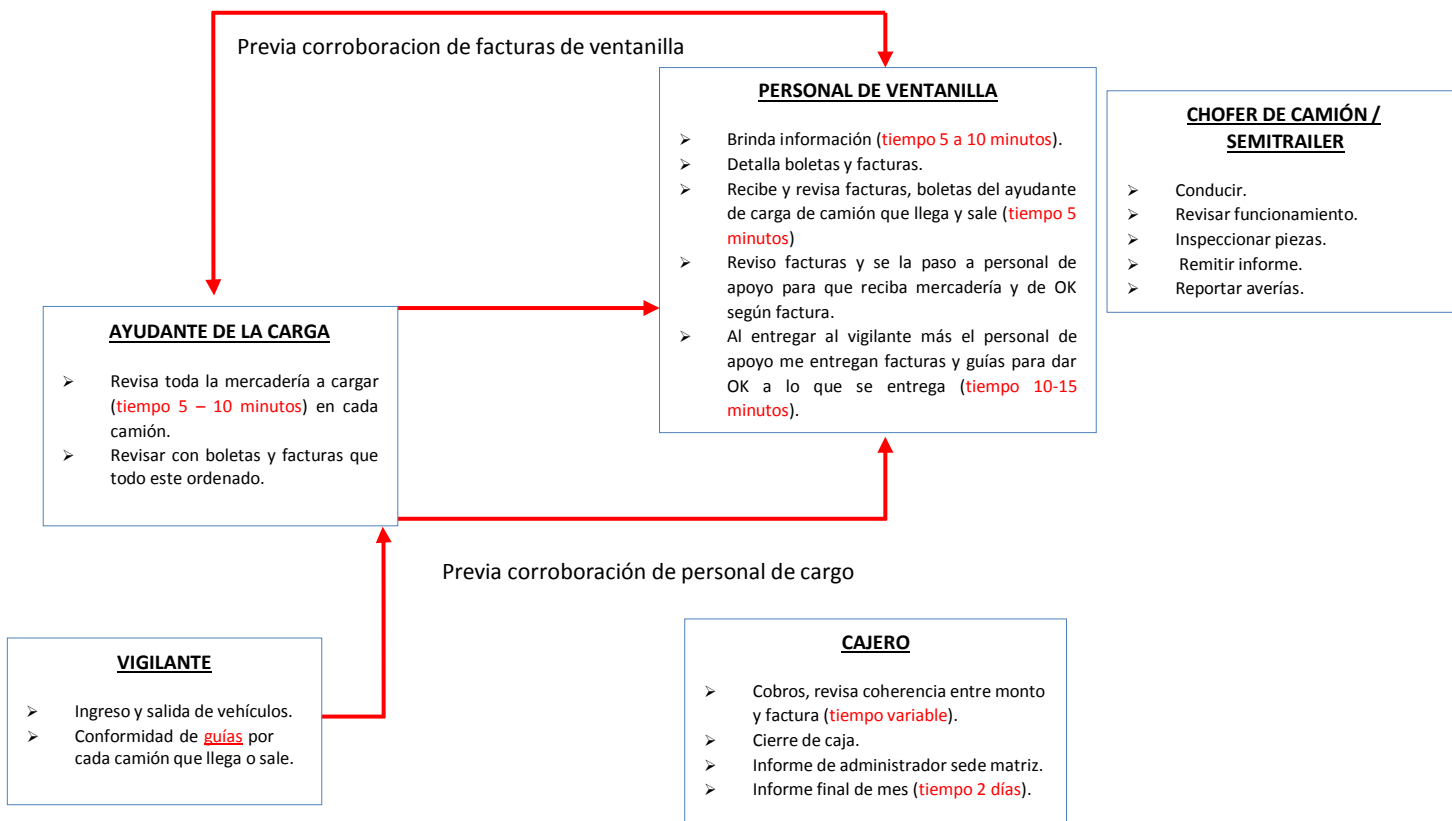
Al procesar la información del personal de la empresa dirigida a sus 5 sedes con respecto a la entrevista:

Situación actual de los procesos en Inversiones y Servicios Generales Hermanos JJ SAC.

De acuerdo con el diagrama de procesos elaborado, denota ausencia de una descripción de procesos, de un plan de capacitación, existen funciones traslapadas que confían mutuamente la una en la otra generando desorden y errores que pasan inadvertidos.

La experiencia fáctica es la única fuente de conocimiento transmitido y no existe un plan de control de calidad específico, tan sólo son reactivos ante las adversidades y errores cometidos. Esto se presenta en especial en la inadecuada o retrasada entrega de paquetes, o en la improvisación de los choferes con la demora de un día como máximo para resolver un problema mecánico cuando se presenta.

Figura 1. Diagrama de Procesos



Nota: Datos obtenidos de colaboradores de Inversiones & Servicios Generales Hnos. JJ SAC.

En la entrevista realizada al Administrador de la compañía comentó “*que la empresa no cuenta con una descripción definida de procesos del servicio*”, hizo referencia a que trabajan de manera empírica. Así mismo mencionó que su misión como empresa es “*brindar un servicio de transporte de carga pesada y además comercio de caña de Guayaquil, satisfaciendo plenamente a sus clientes*”, así mismo busca la continuidad en el rubro de transporte y comercio y su visión “*está proyectada al 2022 en ser reconocida a nivel nacional y consolidarse en el mercado peruano*”. Con respecto a los recursos para apoyar directamente a los procesos “*se considera como el recurso más importante el talento humano ya que sin el compromiso que ellos tienen para con nosotros no podríamos cumplir con las exigencias de la empresas claro acompañado de los vehículo y la inversión monetaria que implica operar la empresa*”. Por otro lado los cajeros(as) entrevistados(as) de cada sede, indicaron que “*el objetivo de su función es mantener a buen recaudo el dinero en efectivo, cheques, giros o demás documentos de valor que permita recaudar los ingresos y que la empresa pueda asumir sus pagos*”, y el “*tiempo tomado en sus actividades depende del tiempo que el cliente se tome en el área de ventanilla*”.

Con respecto a los choferes y ayudantes de carga de los mismos, mencionaron “*que se debe considerar hacer un mantenimiento a los vehículos con mayor frecuencia así pues evitar percances que lleven a un retraso de entrega de la mercadería*”. Así mismo los demás colaboradores entrevistados entre ellos área de ventanilla, ayudantes de carga y vigilancia concluyen “*que la falta de capacitaciones no permite un eficiente desempeño y la deficiencia en la prontitud para resolver problemas incrementa las quejas por parte de los clientes*”.

En base al diagrama de la identificación de procesos que se presenta, se reflejó que el servicio inicia con el requerimiento que tienen los clientes, de tal manera que la empresa pueda brindarle un buen servicio. El cliente hace el requerimiento, el cual consta del peso y características de su carga para posteriormente ser detallados en las facturas o boletas de acuerdo a lo que el cliente solicite, luego se procede a la recepción de carga o recojo de la mercadería en el lugar requerido (normalmente sucede cuando son envíos de ropa al por mayor, fardos de telas, productos de melamine o similares frágiles que salen desde un lugar establecido para evitar el movimiento de un lado a otro y este cause daños); y por último la entrega en las diferentes sedes de la empresa(Ver anexo 8).

Con respecto al diagrama del proceso inicial se recogió detalladamente los vínculos de las áreas implicadas es decir la relación entre el área de ventanilla, vigilancia y ayudante de carga, así mismo los diferentes procesos del servicio de atención al cliente. Se pretende reclutar en un documento la información necesaria para realizar un diagnóstico de la calidad del servicio ya su vez diseñar recomendaciones para la problemática que se presenta. (Ver anexo 8 Figura 3).

Por otro lado en el diagrama del proceso intermedio, se determinó los juicios, como el conocer al cliente y reconocer sus necesidades; así mismo se determinó técnicas, como analizar el punto de origen y destino y/o planificar la mejor ruta a realizarse; necesarios para asegurarse de que el proceso de transporte como el control de los procesos de las áreas involucradas sea eficaces (Ver anexo 8 Figura 4).

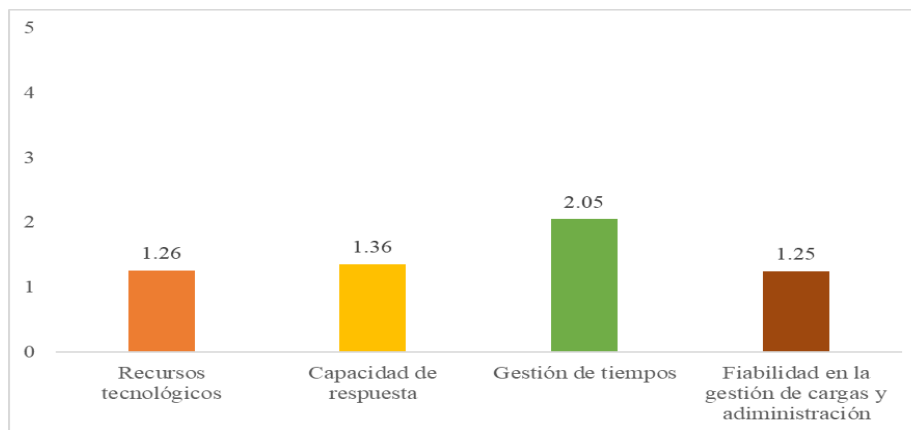
Finalmente en el diagrama de proceso final se indicó que los procesos que componen el sistema de entrega de mercadería son favorables ya que se realiza tres momentos importantes(Llegada de mercadería, recepción en almacén y entrega final); que permiten llegar al cumplimiento optimo del objetivo de la empresa (Ver anexo 8 Figura 5).

Al procesar la información de los encuestados respecto a la encuesta:

Percepción de calidad de servicio de clientes en Inversiones y Servicios Generales Hermanos JJ SAC. – Chiclayo.

Figura 2.

Dimensiones de la Calidad de servicio



Los resultados previos sostienen esta calificación dada de manera general por los clientes, quienes dan una percepción de baja calidad de servicio. Además, como se observa en la figura 2, se halló niveles bajos en promedio en todas las dimensiones, sin embargo, la dimensión de recursos tecnológicos con un promedio de 1,26 y la de fiabilidad con un promedio de 1,25 mostraron los menores valores en la percepción de los clientes, ello indicó que los clientes consideran que los sistemas de información no cumplen su cometido y que el uso de nuevos elementos tecnológicos en la empresa no son suficientes. De otro lado, también hicieron referencia a la menor percepción de fiabilidad en cuanto a infraestructura y documentación, incluyendo el tema de las tarifas que anteriormente se habían establecido.

Por otro lado, en la figura 3 (Ver anexo 09), con relación a los recursos tecnológicos se encontró promedios bajos en la infraestructura y el cumplimiento de lo ofrecido (1,07). En relación con la capacidad de respuesta se encontró que existe una deficiencia extrema en cuanto a la prontitud con la que resuelven los problemas (1,00) (Ver anexo 09). En cuanto a la gestión de tiempos se halló incumplimiento con los horarios y tiempos en la entrega del servicio debido a la falta de planificación para cumplir con las horas ofrecidas (1,20) (Ver anexo 09). Finalmente, en la figura 6 (Ver anexo 09) se observó que los clientes refirieron bajos niveles de fiabilidad en la empresa que varían entre un promedio de 1,07 y 1,53, debido al miedo que los productos se dañen o se pierdan en el camino por los constantes problemas que suceden con los camiones o semi tráiler.

Discusión

Según el objetivo Situación actual de los procesos en Inversiones y Servicios Generales Hermanos JJ SAC. se encontró que la organización no cuenta actualmente con una descripción de procesos del servicio ni un plan de capacitación hacia los colaboradores. Además, se evidencia desorden y errores en el servicio, generando incomodidad en los clientes. De la misma manera, Chigue y Suarez (2019) realizaron un diagnóstico y se evidenció ausencias de planes de capacitaciones y una serie de deficiencias en la empresa. Por ello, Ubaidillah y Sari (2020) y Huang et. al. (2019) resaltan la importancia de realizar estos diagnósticos para trabajar en los defectos e identificar medidas clave para la mejora de la calidad. Asimismo, Beltrán et al. (2002) hace énfasis a realizar un diagnóstico en las empresas y luego realizar un conjunto de actividades que contribuirán a la calidad de servicio; considerando además, que las empresas perteneciente al sector de servicio son el motor clave del crecimiento económico de un país y es esencial satisfacer las necesidades de los clientes (Subhashini & Preetha, 2018).

Respecto al objetivo determinar la percepción de calidad de servicio de clientes en Inversiones y Servicios Generales Hermanos JJ SAC. Se ha encontrado una baja calidad de servicio debido a que la empresa no está cumpliendo actualmente con las expectativas de los clientes, se evidencia retraso en las entregas, poca eficiencia en la atención por parte de los colaboradores, no hay modernidad ni cantidad adecuada en la flota de vehículos y no tienen capacidad de respuesta. Del mismo modo, Zambrano y Orellana (2018) encontraron niveles bajos de calidad de servicio, logrando que los clientes cambien de proveedor. Asimismo, Ubaidillah y Sari (2020) refirieron que las quejas de los clientes son más en empresas de servicios por la complejidad de las actividades. Por ello, los autores resaltan que las empresas deben ofrecer productos o servicios de calidad porque los usuarios satisfechos con los servicios prestados serán más leales. Al respecto, Huang, Bulut y Dur (2019) mencionaron que brindar un servicio de alta calidad es clave ya que la competencia es extremadamente severa. En cuanto al análisis de las dimensión recursos tecnológicos se obtuvo un promedio bajo sobre todo en el cumplimiento de lo ofrecido por parte de la empresa y la infraestructura (cantidad y modernidad de los vehículos). No obstante, Subhashini y Preetha (2018) identificaron que los elementos tangibles son fundamentales para lograr una alta calidad de servicio. Por ello es fundamental cumplir las necesidades de los clientes y brindar equipos, instalaciones y materiales modernos y de calidad (Gil et al., 2015; Yousapronpaiboon, 2014).

Por otro lado, en el análisis de la dimensión capacidad de respuesta se encontró que hay deficiencia en la agilidad para resolver los problemas o dudas de los clientes. Del mismo modo,

Ubaidillah y Sari (2020) encontraron quejas de los clientes acerca de esta dimensión ya que ellos consideran importantes la velocidad y la precisión. De la misma manera, Tenorio (2020) hallaron que los trabajadores no resuelven los problemas con interés y rapidez. Frente a la competencia las empresas deben ofrecer productos o servicios de calidad tanto en precio como en rapidez en el servicio. Al respecto, Subhashini y Preetha (2018) señalaron la capacidad de respuesta como parte de la calidad de servicio; igualmente, Huang, Bulut y Dur (2019) hallaron que la clave del cliente son capacidad puerta a puerta y respuesta instantánea, y las medidas técnicas clave son la gestión de relaciones con el cliente, el sistema de información general, el punto de servicio y la red. En cuanto a la dimensión gestión de tiempos no hay cumplimiento con los horarios y fechas de entrega debido a la ausencia de planificación por parte de la empresa. De manera similar, Zambrano y Orellana (2018) encontraron bajos índices en el control de los tiempos de entrega de la carga transportada, siendo una de las razones para que los clientes y empresas cambien de proveedor. De la misma manera, Chigue y Suarez (2019) encontraron informalidad por el tiempo de espera en las paradas. Igualmente, Zeybek (2020) encontraron una brecha en el tiempo de entrega. Por lo tanto, para lograr una alta calidad de servicio, las empresas deben cumplir con el horario y entrega de las mercancías (Yousapronpaiboon, 2014). Por último, la dimensión fiabilidad fue calificada con bajo puntaje porque los clientes no confían en la empresa y el servicio que brindan. Asimismo, en el estudio de Zambrano y Orellana (2018) encontraron bajos índices en la confianza y seguridad; sin embargo, Subhashini y Preetha (2018) identificaron al factor confiabilidad como clave para la calidad de servicio. Ante lo mencionado anteriormente, queda evidenciado la necesidad de superar las expectativas de los usuarios para aumentar la calidad (Chen et al., 2009).

Por último, en el objetivo Diseñar una propuesta de mejora de la calidad de servicio de inversiones y servicios generales hermanos JJ SAC. basado en la gestión por procesos, después de analizar los resultados previamente descritos y conocer la situación actual se propuso erradicar los retrasos en la entrega de los productos, disminuir las quejas y dudas de los clientes y mejorar la gestión administrativa y operativa de la empresa a través de un diseño y control correcto de los procesos que les permita tener metodologías de trabajo adecuadas. Del mismo modo, Zambrano y Orellana (2018) resaltó que la situación actual de la empresa se puede mejorar a través de técnicas de mejora continua y estandarización de los procesos. De manera similar, Nefedeva e Ivasenko (2020) refirieron que la calidad de servicio se puede mejorar mediante el uso de un enfoque de procesos en la gestión, un nuevo modelo para evaluar la calidad de los servicios de transporte. En la literatura autores como Ulewicz (2014) y Mendling,

et al. (2017) resaltan la necesidad de utilizar la gestión por procesos para lograr resultados esperados, mejorar la eficiencia del proceso y fortalecer la calidad.

Diseño de la propuesta

El diseño de la propuesta de mejora de la calidad de servicio basado en la gestión por procesos del transporte de carga pesada exige el levantamiento y actualización detallada de los procesos y procedimientos actuales, y todo aquello que en ellos interviene. Esto requiere la recopilación íntegra de información en Inversiones y Servicios Generales Hermanos JJ SAC., como en cada una de las personas que solicitan el servicio.

Figura 10. Mejora de la calidad de servicio basado en la gestión por procesos.



Nota: Datos obtenidos de los indicadores del diagnóstico de los procesos de Inversiones & Servicios Generales Hnos. JJ SAC.

Al haber identificado las principales causas de los problemas, se puede establecer el objetivo general que tendrá que presentar la propuesta: Proponer una gestión por procesos para mejorar las actividades administrativas y operativas teniendo como resultado una mejora en la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

A) Misión y visión de la empresa

- Actualizar y mejorar la misión y visión de la empresa.

Propuesta Misión: La misión de la empresa es brindar un servicio de transporte de carga pesada y desarrollar como actividad secundaria la venta de caña de Guayaquil; con los más altos estándares de seguridad, procurar soluciones eficientes a las necesidades

del transporte por carretera, ofreciendo a nuestros clientes un servicio integral y personalizado, de calidad y respetuoso con el medio ambiente.

Propuesta Visión: La empresa se proyecta para el 2023 en ser una empresa reconocida en el transporte de carga pesada por carretera a nivel regional y consolidarse como proveedor en la venta de Caña de Guayaquil forjando confidencialidad, compromiso y seguridad a sus clientes.

- Difundir con todos los colaboradores y clientes la misión y visión de la empresa a través de las redes sociales y folletos.

B) Objetivos y políticas de la empresa

Objetivos propuestos.

Objetivos a Mediano Plazo.

- Ofrecer a nuestros clientes el mejor servicio de manera que, toda la mercadería que el cliente confía a la empresa llegue en perfectas condiciones a su destino y tengan una satisfacción de un 80%. (Obj. De satisfacción)
- Mantener 100% al personal motivado a través de capacitaciones y con proyección de permanencia en la empresa. (Obj. Estratégico)

Objetivos a Largo Plazo.

- Lograr un incremento del 70% en la competitividad de la empresa. (Obj. Estratégico)
- Minimizar en un 40% el impacto ambiental en las instalaciones de la empresa así como en las rutas. (Obj. Estratégico a largo plazo)

Políticas propuestas.

Política de calidad.

- Diseñar los servicios basándose en las necesidades de los clientes y mejorar las relaciones con éstos. (ISO 9001 Sist. Gestión de Calidad)
- Cumplimiento de las normas legales vigentes y demás requisitos que suscriban la organización con relación a la calidad.

Política de seguridad y salud en el trabajo.

- Cumplir con los estándares de seguridad y salud legales nacionales. (OHSAS 18001)
- Prevenir lesiones y evaluar los riesgos potenciales en cada una de las actividades en ejecución.

Política de medio ambiente.

- Comprometer a los colaboradores de manera constante, informando e interiorizando el cuidado del medio ambiente. (A través de la ISO 14001 Sist. De Gestión del Medio Ambiente)

- Realizar nuestras actividades controlando el uso de combustible.

C) Descripción de los procesos del servicio

- Diseñar el diagrama de procesos ya que no se tiene uno definido.

- Realizar un esquema de descripción de procesos:

1. Diagrama del proceso para revisar los requisitos del servicio

REQUERIMIENTO

- El cliente

Brindar al cliente la información necesaria actualizada a través de folletos o mensajes informativos los cuales se le hagan llegar a su correo o celular. Esto con el fin de que al momento de solicitar el servicio de transporte de carga y/o distribución; sea de manera más concreta, cómoda y factible, tanto para el cliente como para la persona que atiende estas solicitudes.

- Ventanilla

Actividad: Recibe solicitudes de servicio de transporte de carga y distribución.

Descripción: Las solicitudes se dan vías correo, comunicación por teléfono o a manera presencial; en un tiempo máximo de 5 minutos por cliente.

PLANIFICACION

- Personal de apoyo

Actividad: Coordina disponibilidad de recursos.

Descripción: Para esta actividad se debe tener presente que de acuerdo al tipo de servicios solicitados, se coordine los recursos propios de la empresa en un tiempo máximo de 5min. a 10min.

Posterior a ello confirmar disponibilidad y datos de la unidad asignada por la empresa según tipo de servicio. Ello en un tiempo máximo de 5min.

- Ventanilla

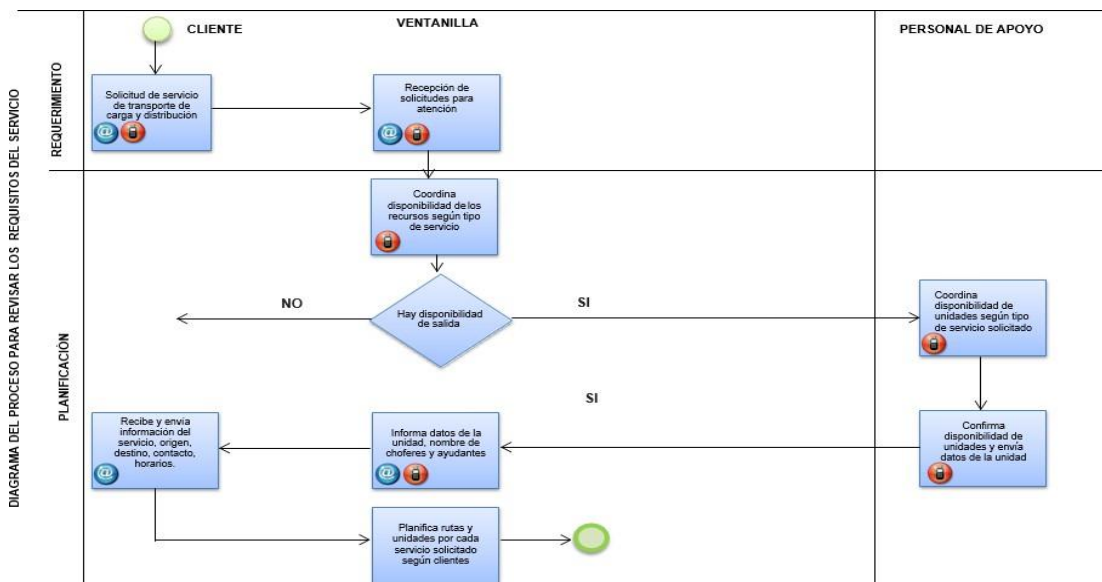
Actividad: Informar al cliente datos de la unidad asignada.

Descripción: Para esta actividad lo principal es brindar información de: placa del vehículo, nombre del chofer, brevete, DNI de los ayudantes de distribución a los clientes en un tiempo máximo de 5min., lo cual permita tener un control de cada unidad encargada de transportar la mercadería asignada, para de tal manera poder brindar un servicio satisfactorio al cliente.

- Ventanilla

Actividad: Planificar rutas del servicio y unidades en un tiempo establecido de 10min.

Descripción: Realiza itinerario de servicio y rutas del servicio solicitados por cada cliente, para cumplir con tal objetivo se debe evaluar e identificar factores como lo son la distancia y diferentes zonas y proximidad en común de los puntos de entrega, así mismo valorar rutas alternas para acelerar el proceso de cualquier inconveniente que se pueda presentar durante el transporte de la mercadería.



Nota: En el siguiente gráfico se evidencia el diagrama del proceso para revisar los requisitos del servicio. Para ello la empresa debe tener en cuenta la dimensión recursos tecnológicos; es decir, para cumplir lo prometido debe tener la cantidad adecuada de vehículos y que estos sean modernos.

2. Diagrama del proceso de evaluación de control de la mercadería a trasladar.

EJECUCION

➤ Administrador

Actividad: Cada 3 meses indicar al personal especificaciones y términos del servicio actualizados de acuerdo al mercado, de tal manera que se brinde una óptima entrega de servicio; que permita nuestra permanencia en el sector.

Descripción: Antes de inicio de cada servicio se comunica con el chofer y/o ayudante de distribución sobre su estatus para indicarles los términos del servicio. Ello en un tiempo máximo de 10min.

➤ Seguridad

Actividad: Realizar trámites documentarios en un tiempo máximo de 5min a 10min, dependiendo el tipo de carga que este en revisión.

Descripción: Realizar las gestiones en el punto de origen de las oficinas para que le emitan las autorizaciones de salida de la carga a transportar. Así mismo el registro de almacenamiento y monitorio del mismo el cual tome un tiempo máximo de 10min. A 15min.

➤ Asistente de distribución / Chofer

Actividad: Lo relevante en esta actividad es que la estiba de la carga se lleve a cabo en un tiempo de 10min.; junto con la realización de documentos de transporte.

Posterior a ello se sugiere que la entrega de carga en el ó los puntos de destino (desestiba). Se lleve a cabo en un tiempo máximo de 5min. A 10min., dependiendo la carga que esté llegando en ese momento.

➤ Seguridad

Actividad: El registro de ingreso en el punto de destino para ser atendido se lleve a cabo en un tiempo máximo de 5min.

Traslado de mercadería

Descripción: Se registra con el área de seguridad para ser atendido en el punto de destino duración máxima de 5min.

Entrega la carga asegurándose de las condiciones de las mismas en buen estado, toma el registro y firma del responsable de la recepción en el punto de entrega en un tiempo máximo de 10min. A 15min dependiendo la carga.

➤ Administrador

Actividad: Llevar a cabo un seguimiento/monitoreo de las unidades cada fin de mes para llevar un control que comprueba la eficacia del equipo de trabajo dentro de la empresa.

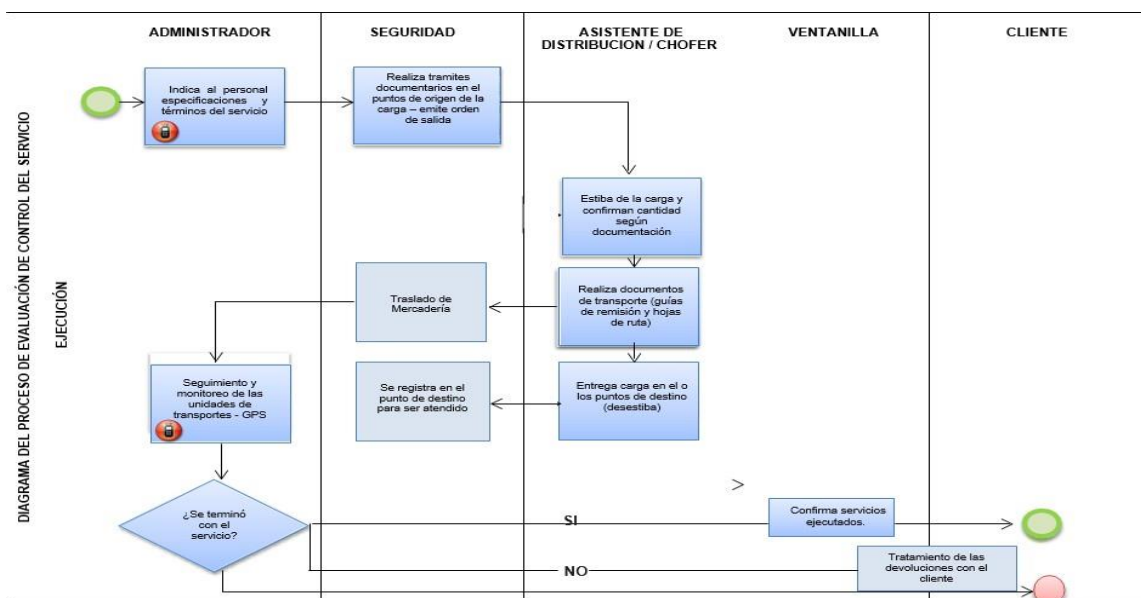
➤ Ventanilla / Cliente

Actividad: Verificar que el servicio se haya concluido exitosamente en un tiempo máximo de 1 día.

Confirmación operativa del servicio en un tiempo máximo de 10min.

Descripción: Se da conformidad de entrega y se informa si se terminó con el servicio o si las unidades de transporte traen devoluciones. En caso de ser así, se informa a Ventanilla y Cliente, esta información llega durante el día que se brinda el servicio.

Informa al cliente de cargas entregadas conforme, así como las devoluciones y se coordina el tratamiento respectivo, vía teléfono o correo electrónico, comunicación previamente escogida por el cliente y se hace en un tiempo máximo de 5min.



Nota: En este gráfico se evidencia la mejora de la dimensión gestión del tiempo y fiabilidad. Es importante cumplir eficientemente los horarios de entrega, resolver ágilmente el problema. De esta manera se logrará la confiabilidad de los clientes y se evitarán las pérdidas de la mercadería, entre otros problemas.

3. Diagrama de proceso de control de conformidad final del servicio.

CIERRE

➤ Jefe de Administración y Cajero (a)

Actividad: Realizar una breve revisión documentaria (facturas y/o boletas), de las cargas entregadas en un tiempo máximo de 10min. por cliente. Descripción: Para lo cual e debe recibir y revisar todas las guías, hojas de rutas, de todos los servicios realizados que cuenten con el VB° respectivo de recibido conforme en un plazo máximo de 5min. a 10min. por cliente.

Procede a emitir las facturas respectivas por los servicios realizados según acuerdo comerciales y/o cotizaciones aceptadas. Ello en un tiempo de 10 min. como máximo.

➤ Cliente Corporativo

Actividad: Llevar a cabo el pago del servicio realizado. Según acuerdo y cotizaciones.

➤ Jefe de Administración y Cajero (a)

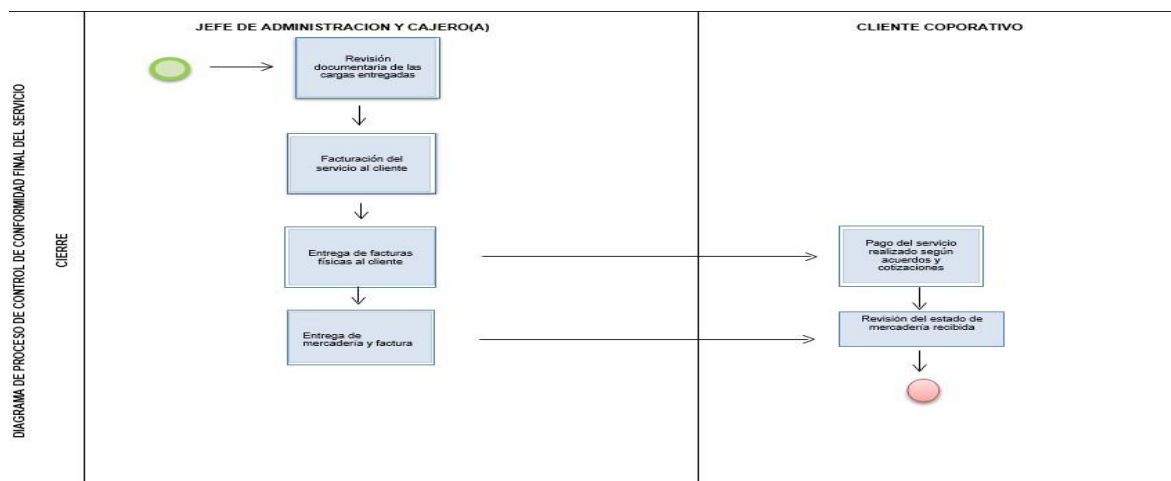
Actividad: Realizar la entrega de mercadería y factura en un tiempo máximo de 15min.

Descripción: Entrega de la mercadería puesta a buen recaudo a los clientes con detalle del servicio adquirido.

➤ Cliente Corporativo

Actividad: Revisión del estado de mercadería recibida.

Descripción: Mercadería completa entregada al cliente.



Nota: Cabe mencionar que al revisar la documentación pertinente, brindar la facturación, revisar el estado de la mercadería y cumplir lo ofrecido contribuye a aumentar la calidad de servicio y por ende, sus 4 dimensiones (Recursos tecnológicos, capacidad de respuesta, gestión de tiempo y fiabilidad de gestión de cargas y administración)

- Difundir y explicar la descripción de los procesos con los colaboradores mediante reuniones en la empresa para que estos a través de folletos informen a los clientes.

D) Recursos Monetarios.

Tabla 01

Recursos para apoyar directamente a los procesos.

Actividad	Inversión Monetaria	Tiempo	Encargado
- Descripción de los procesos del servicio.	S/. 3.000.00	6 meses	1 Administrador
- Capacitaciones a colaboradores	S/. 5.000.00	3 meses	Capacitación y talleres por expertos
- Diseñar un plan de inversión monetaria y de vehículos para el 2022	S/.3.000.00	1 mes	1 Contador y 1 Logístico
- Realización de Folletos, diseño de página web, página de Facebook.	S/. 2.000.00	1 mes	1 Diseñador gráfico

Fuente: Elaboración Propia.

E) Capacitaciones para resolver problemas

- Capacitación de Seguridad Integral.

Con el objetivo de garantizar la seguridad y conservación de material transportable, se instruye continuamente (Cada 3 meses) al personal representante sobre medidas de seguridad, incidencia delictiva, modalidades y formas de contrarrestar riesgos, etc. Asimismo, cada unidad vehicular se encuentra equipada con un sistema de rastreo satelital, llamado G.P.S. el cual consiente en localizar el vehículo en cualquier parte de la ruta por la que se dirija, además de los equipos telefónicos móviles de los que son dotados que permite una comunicación fluida con la central de comunicaciones de la empresa.

- **Capacitación Técnica.**

Capacitaciones en periodos establecidos (Cada tres meses) para nuestros conductores de las unidades en cuanto a conocimientos mecánicos básicos y electricidad de motores y afines a fin de que estén preparados para cualquier eventualidad durante el traslado de partida hasta el destino final.

Metas:

1. Personal calificado e identificación con la labor que realiza.
2. Contar con recursos inmediatos.
3. Fortalecimiento de la empresa.

Indicadores:

1. Valor del tiempo de vida del cliente. Se realiza el cálculo de ingresos por cliente, menos el margen bruto de ingresos, dividido por la probabilidad de cancelación del cliente.
2. Margen operativo: Medida de la estrategia de precios de la empresa y su eficiencia operativa.
3. Porcentaje de productos con defectos, por mes en un mínimo de 30%.

Unidad responsable:

1. RR.HH.
2. Administración.
3. Gerencia.

Una vez finalizada las capacitaciones se les evaluará un mes como prueba, para determinar si cumplen con las capacidades esperadas y así brindar un servicio de primer nivel. También se llevara a cabo evaluaciones mensuales donde se tendrá en cuenta el desempeño del colaborador según su actividad realizada, el cumplimiento de los objetivos y la manera de relacionarse con los demás colaboradores

Conclusiones

En el diagnóstico se evidenció que la empresa no está cumpliendo a cabalidad con su misión y visión, no cuenta con una descripción de procesos del servicio, no capacitan a los colaboradores y hay deficiencias en el servicio sobre todo en la solución de problemas (desorden, errores y manejo de tiempo). Además, no cuentan con un plan de control de calidad específico; siendo necesario trabajar en la mejora de la calidad de servicio de la empresa.

Existe una baja calidad de servicio porque la empresa no cumple con los requerimientos de sus clientes. Además, la empresa no es puntual en la entrega de sus servicios y no cuenta con vehículos modernos; asimismo, no responden rápidamente a los problemas o errores presentados en el servicio. Por otro lado, no existe una óptima planificación del tiempo y los clientes no confían plenamente en el servicio.

Se realizó el diseño de una propuesta debido a la baja calidad de servicio y se propuso actualizar la misión, visión, objetivos, políticas de la empresa y flujograma de información; asimismo, plantear su manual de procesos. Además, deben diseñar un plan de capacitación a los colaboradores para lograr un mejor servicio.

Recomendaciones

Participación de la gerencia en la revisión de procedimientos anualmente y decidir sobre los cambios al plan de mejora para bien de Inversiones y Servicios Generales Hermanos JJ SAC. Además, realizar periódicamente el diagnóstico de la empresa a través de entrevistas, Matriz FODA, reuniones con los jefes y colaboradores y auditorías.

Elaborar un plan de capacitación mensual dirigido a los colaboradores con el objetivo de brindar un servicio adecuado. Además, contar con la mayor cantidad de vehículos modernos y herramientas tecnológicas para ofrecer un servicio rápido y eficiente. Por otro lado, comunicar a sus clientes los cambios mejorados para generar mayor confianza.

Llevar a cabo la implementación de la propuesta plasmada en el estudio y realizar evaluación de las ventajas, desventajas y cumplimiento de objetivos. Para ello es importante contar con un equipo o comisión encargado de diversas tareas relacionadas al acatamiento de la propuesta y herramientas tecnológicas de revisión de resultados. Además, realizar cambios en las estrategias de no haber resultados favorables.

Tal como se muestra en este informe final, la industria de transporte terrestre de carga pesada juega un papel muy importante en el sector ya que ocupa el puesto de la tercera actividad con mayor influencia en la economía del país, considerando que la seguridad de la cadena logística es un tema de suma relevancia para las economías globalizadas y para brindar un servicio óptimo por lo mismo, las empresas de transporte de carga por carretera deben considerar estudios que valoren la calidad del servicio brindado; como lo es el modelo de Gil et al., 2015, el cual con sus 4 dimensiones trabajadas demuestran que es fundamental cumplir las necesidades de los clientes y brindar equipos, instalaciones y materiales modernos y de calidad que permitan la satisfacción óptima de los clientes.

Referencias

- Beltrán, J. et al. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Editorial Innovación y Tecnología.
- Carrasco, J. (2011). *Gestión de procesos*. Editorial evolución S.A.
- Castrillón, A. (2013). La gestión por procesos en las empresas de servicios. *Revista Escenarios Empresas y Territorio*, 2, 194-205.
http://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/esumer/347/2/Esumer_gestion.pdf
- Chávez, C; Quezada, R. & Tello, D. (2017). *Calidad en el Servicio en el Sector Transporte Terrestre Interprovincial en el Perú* [tesis de posgrado, Pontificia universidad católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/9587>
- Chen, K. et al. (2009). Service quality gaps of business customers in the shipping industry. *Transportation Research Part E*, 45, 222–237
- Diario Dinero (21 de septiembre 2020). De pandemias y mal servicio al cliente. <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/de-pandemias-y-mal-servicio-al-cliente-por-raul-avila-forero/290191>
- Diario Gestión (08 de agosto de 2018). Un 67% de clientes se aleja de un servicio por mala atención. <https://gestion.pe/economia/67-clientes-aleja-servicio-mala-atencion-240918-noticia/?ref=signwall>
- Diario Gestión (14 de septiembre de 2020). Calidad de servicio influye en 60% en decisión de compra de limeños. <https://gestion.pe/economia/empresas/calidad-de-servicio-influye-en-60-en-decision-de-compra-de-limenos-noticia/>
- Enes, M.& Silva, A. (2020). Service quality improvement on warehouse-store transportation in a retail food company. *International Journal for Quality Research*, 14(2), 623–634.
<http://dx.doi.org/10.24874/IJQR14.02-18>

- Gil, I. et al. (2015). La calidad y el valor percibido en el transporte de mercancías en España y su importancia en la segmentación de clientes. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 25(58),105-123. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81841166009>
- Hemmapan, S. (2020). *The perception of local charge transportation cost among thai entrepreneurs effects on repurchase service of freight forwarders*. The 2020 International Academic Multidisciplines Research Conference in Cape Town, 44-49.
- Henaó, L. (2019). Calidad de servicio y valor percibido como antecedentes de la satisfacción de los clientes de las empresas de telecomunicaciones en Colombia. *Contaduría y Administración*, 65 (3), 1-23. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2318>
- Huang, S.; Bulut, E. & Duru, O. (2019). Service quality evaluation of international freight forwarders: an empirical research in East Asia. *Journal of Shipping and Trade*,4 (14), 2-16. <https://doi.org/10.1186/s41072-019-0053-6>
- Kowalik, K. & Klimecka, D. (2018). The process approach to service quality management. *Production engineering archives* 18, 31- 34. <http://dx.doi.org/10.30657/pea.2018.18.05>
- Kryvoruchko, O.; Shynkarenko, V. & Popova, N. (2018). Quality Management of Transport Services: Concept, System Approach, Models of Implementation. *International Journal of Engineering & Technology*, 7 (4.3), 472-476. <http://dx.doi.org/10.14419/ijet.v7i4.3.19919>
- Mending, J. et al. (2017). Challenges of smart business process management: An introduction to the special issue, *Decision Support Systems*, 100, 1-5, <https://doi.org/10.1016/j.dss.2017.06.009>
- Mogollón, M. (2017). Temas propios del transporte pesado. Buen Viaje. <http://revistabuenviaje.mas.ec/temas-propios-del-transporte-pesado/>
- Nefedeva, E. e Ivasenko, A. (2020). The Complex Quality of Transport Service. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 113, 116-120 <https://doi.org/10.2991/fred-19.2020.25>
- Sharabi, M. (2013). Managing and improving service quality. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 5(3), 309-320. <http://dx.doi.org/10.1108/IJQSS-03-2013-0016>

- Subhashini, S. & Preetha, S. (2018), "An empirical analysis of service quality factors pertaining to ocean freight forwarding services", *Maritime Business Review*, 1(3), 276- 289. <https://doi.org/10.1108/MABR-01-2018-0004>
- Tenorio, J. (2020). *Calidad y satisfacción en el servicio de los clientes de la empresa de Transportes Flores Hrnos. S.R.L. Chiclayo – 2019*. [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán]. <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/6668>
- Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Ing. Ind.* 35 (2), <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v35n2/rii05214.pdf>
- Tuncer, I., Unusan, C., & Cobanoglu, C. (2020). Service Quality, Perceived Value and Customer Satisfaction on Behavioral Intention in Restaurants: An Integrated Structural Model. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1– 29. doi:10.1080/1528008x.2020.1802390
- Ubaidillah, A. & Sari, I. (2020). Quality analysis of goods delivery service using six sigma approach in pt. Kamadjaja logistics Surabaya. *Journal of applied Industrial Engineering-University of PGRI Adi Buana*, 3 (2). 59-71.
- Ulewicz, R. (2014). Application of Servqual Method for Evaluation of Quality of Educational Services at the University of Higher Education, *Polish Journal of Management Studies*, 9, 254-264.
- Zambrano, N. & Orellana, C. (2018). Factores que influyen en la calidad del servicio de transporte pesado en Guayaquil. *Universidad y Sociedad*, 10(5), 224-231 <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Zeybek, H. (2020). Service Quality and its Importance for Rail Freight Customers. *International Journal of Transportation Engineering*, 7 (2), 115-126. <https://dx.doi.org/10.22119/ijte.2018.147010.1429>
- Zeithaml, V. et al. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectation*. The Free Press.
- Hernández Sampieri, R. F. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.

Anexos

Anexo 01:

1. Operacionalización de variables

Tabla 02

Operacionalización para la fase cuantitativa

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Escala	Técnica	Instrumento
Calidad de servicio	Según Gil et al. (2015) la calidad del servicio percibida en el transporte de carga se forma a partir de la combinación de las siguientes dimensiones: Recursos tecnológicos, Capacidad de respuesta, Gestión de tiempos y Fiabilidad en la gestión de cargas y administración	Recursos tecnológicos	-Fluidez del sistema de información	Likert	Encuesta	Cuestionario
			-Cumplimiento de lo prometido			
		Capacidad de respuesta	-Infraestructura de vehículos	Likert	Encuesta	Cuestionario
			-Modernidad de la flota de vehículos			
			-Intensidad y cantidad de usos nuevas tecnologías			
			-Cobertura geográfica			
			-Diligencia para resolver problemas			
			-Conocimientos de la empresa de transporte			
			-Adecuación de las necesidades e infraestructura	Likert	Encuesta	Cuestionario
			-Cantidad de medios técnicos y humanos			
			-Regularidad/periodicidad del transporte			
			-Consistencia del servicio			
			-Innovación y mejora continua			
		Gestión de tiempo	-Cumplimiento de horario y entrega	Likert	Encuesta	Cuestionario
			-Cumplimiento de tiempo			
			-Agilidad para resolver problemas			
			-Tiempo de espera			
		Fiabilidad en la gestión de cargas y administración.	-Infraestructura y espacio de carga	Likert	Encuesta	Cuestionario
			-Pérdidas y roturas			
			-Fiabilidad en la documentación			
			-Cumplimiento en las tarifas pasadas			

Fuente: Gil, I. et al. (2015). La calidad y el valor percibido en el transporte de mercancías en España y su importancia en la segmentación de clientes. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 25(58), 105-123.

Tabla 03*Operacionalización para la fase cualitativa*

VARIABLE	FACTOR DE ANÁLISIS	INDICADORES	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Calidad de servicio	Diagnóstico de los procesos	-Misión y visión de la empresa -Descripción de procesos del servicio -Recursos para apoyar directamente a los procesos -Objetivos y políticas de la empresa -Capacitaciones para resolver problemas	Técnica: Guía de entrevista Instrumento: Entrevista


Fuente: Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. Ing. Ind. 35 (2)

2. Matriz de consistencia

Problema principal	Objetivo principal	Hipótesis principal	Variables Gestión de calidad de servicio	
			Dimensiones/ Factor de análisis	Indicadores
¿Cómo mejorar la calidad de servicio basado en el enfoque de gestión por procesos para Inversiones y Servicios Generales Hermanos JJ SAC?	<p>Diseñar una propuesta de mejora de la calidad de servicio de inversiones y servicios generales hermanos JJ SAC. basado en la gestión por procesos</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer la situación actual de los procesos en Inversiones y Servicios Generales Hermanos JJ SAC. 2. Determinar la percepción de calidad de servicio de clientes en Inversiones y Servicios Generales Hermanos JJ SAC. 	No aplica	Recursos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> -Fluidez del sistema de información -Cumplimiento de lo prometido -Infraestructura de vehículos -Modernidad de la flota de vehículos -Intensidad y cantidad de usos de nuevas tecnologías -Cobertura geográfica
			Capacidad de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> Diligencia para resolver problemas -Conocimientos de la empresa de transporte -Adecuación de las necesidades e infraestructura -Cantidad de medios técnicos y humanos -Regularidad/periodicidad del transporte -Consistencia del servicio -Innovación y mejora continua
			Gestión de tiempo	<ul style="list-style-type: none"> -Cumplimiento de horario y entrega -Cumplimiento de tiempo -Agilidad para resolver problemas -Tiempo de espera
			Fiabilidad en la gestión de cargas y administración	<ul style="list-style-type: none"> -Infraestructura y espacio de carga -Pérdidas y roturas -Fiabilidad en la documentación -Cumplimiento en las tarifas pasadas

		Diagnóstico de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> -Misión y visión de la empresa -Descripción de procesos del servicio -Recursos para apoyar directamente a los procesos -Objetivos y políticas de la empresa -Capacitaciones para resolver problemas
Diseños y tipo de Investigación	Población, Muestra y Muestreo	Procedimiento	Procesamiento de datos
Diseño no experimental Tipo aplicada Nivel descriptivo	Población: 15 clientes (Sector Transporte de carga pesada). 23 (Personal de la Empresa). Muestra: censal	Aproximadamente todo el mes de mayo se realizó la aplicación del cuestionario. Así mismo se llevó a cabo las entrevistas tanto al personal administrativo como al personal de apoyo de cada sede.	Para la encuesta se empleó el paquete estadístico SPSS V 25. La entrevista fue transcrita a formato Word y analizada con el programa NVIVO versión12.

3. Autorización de la empresa



INVERSIONES Y SERVICIOS GENERALES HERMANOS JJ S.A.C.

Ofrece servicio de transporte de carga pesada a nivel nacional
y compra / venta de caña de Guayaquil redonda y chancada.

Chiclayo, 24 noviembre de 2020

CARTA DE ACEPTACION



ÁNGEL EDUARDO LLATAS RIVAS
Director
Escuela de Administración de Empresas
UNIVERSIDAD SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

PRESENTE:

Por intermedio de la presente me permito informarle que habiendo recepcionado la carta S/N de fecha 22 de noviembre de la Srta. Maria José Cruz Sandoval, alumna de la UNIVERSIDAD SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO de la Escuela de Administración de Empresas, con Código Universitario: 141FP49334 y DNI: 71541746, donde solicita información para el desarrollo de la investigación que lleva por título: "Propuesta de mejora de la calidad de servicio de inversiones y servicios generales hermanos JJ SAC, basado en la gestión por procesos", fue aceptada por lo tanto a nombre de la empresa que represento nos comprometemos a brindarle todas las herramientas necesarias para el desarrollo de su investigación.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para expresarle mi consideración y estima personal.

Atentamente;

4. Entrevista

Guía de entrevista – Personal administrativo:

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela de Administración de empresas



OBJETIVO: Conocer el desarrollo de los procesos en la empresa INVERSIONES Y SERVICIOS GENERALES HERMANOS JJ SAC.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente las preguntas, y responda al criterio que mejor expresa su conocimiento, recordación y participación al respecto:

DATOS DEL PARTICIPANTE:

Sexo: () F. () M. **Edad:** _____

- ¿A qué se dedica la empresa?
- ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?
- ¿Cuáles son los procesos que tiene la empresa y que tiempo se necesita para el desarrollo de estos? ¿La empresa cuenta con un manual de procesos?
- ¿Cuáles son los recursos que utiliza la empresa para llevar a cabo los procesos? ¿Cómo se utilizan estos recursos?
- ¿Cuál es el objetivo del proceso en el cual participa? ¿Cuáles son las políticas que tiene la empresa en relación con estos procesos?
- ¿Cómo se brinda la información en el área de atención para facilitar el desarrollo de su trabajo?
- ¿Cómo se resuelven las situaciones de reclamos o errores con los clientes y los problemas internos? ¿Qué capacitaciones ha brindado la empresa a sus colaboradores?
- ¿Cuáles serían las acciones necesarias para mejorar y alcanzar los resultados de los procesos?
- ¿Cómo identifican si el cliente se encuentra satisfecho por el servicio brindado?

5. Entrevista

Guía de entrevista – Personal de apoyo.

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela de Administración de empresas



OBJETIVO: Conocer el desarrollo de los procesos en la empresa INVERSIONES Y SERVICIOS GENERALES HERMANOS JJ SAC.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente las preguntas, y responda al criterio que mejor expresa su conocimiento, recordación y participación al respecto:

Tiempo de Trabajo:

Edad:

- ¿A qué se dedica la empresa?
- ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?
- ¿Cuáles son las funciones que desarrolla en sus actividades diarias y que tiempo le toma?
- ¿Cuál es el objetivo de estas funciones que desarrolla?
- ¿Cómo se resuelven las situaciones de problemas internos? ¿Qué capacitaciones les ha brindado la empresa?
- ¿Cuáles serían las acciones necesarias para mejorar el desempeño de sus funciones?
- ¿Cómo identifican si el cliente se encuentra satisfecho por el servicio brindado?
- ¿Cuáles son los recursos que necesita para llevar a cabo sus funciones? ¿Cómo los utiliza?

6. Descripción de trabajadores por Sede

Unidades / Trabajadores Por Sede

SEDES	UNIDADES POR SEDE	ADMINISTRADOR	CAJEROS	VENTANILLA	VIGILANCIA	AYUDANTES DE CARGA EN SEDE	TOTAL
DE INV. & SERV. HNOS. JJ SAC.							
CHICLAYO	3	1	1	3	1	1	7
SAN JUAN DE MIRAFLORES	2		1	2	1	1	5
NUEVO MOCUPE	2		1	2	1	1	5
LAMBAYEQUE	2		1	2	1	1	5
LAGUNAS	2		1	2	1	1	5
TOTAL	11	1	5	11	5	5	27

Unidades

UNIDADES DE INV. & SERV. HNOS. JJ SAC.	CANT. CHOFERES DE UNID.	CARGADORES	TOTAL CHOFER.	TOTAL CARGADOR	TOTAL PERSONAS
CAMION	7	1	7*1=7	7*2=14	21
SEMITRAILERS	4	1	4*1=4	4*3=12	16
TOTAL	11		11	26	37

7. Instrumento (s) de recolección de datos

Objetivo: Estamos aquí para realizar una encuesta acerca de la calidad de servicio de inversiones y servicios generales hermanos JJ SAC.

Instrucciones: En los próximos minutos le pediremos que responda algunas preguntas. Con las respuestas que usted proporcione, se buscará el nivel de calidad de servicio ofrecido por la empresa. Recuerde marcar en el casillero que usted considere prudente donde 1 es extremadamente deficiente y 5 es muy excelente

1	2	3	4	5
Extremadamente deficiente	Deficiente	Regular	Excelente	Muy Excelente

Dimensión/ pregunta	1	2	3	4	5
RECURSOS TECNOLÓGICOS					
La fluidez del sistema de información con la empresa					
El nivel de cumplimiento de lo prometido					
El nivel de infraestructura de vehículos (cantidad y variedad)					
El nivel de modernidad de la flota de vehículos					
La intensidad y cantidad de uso de nuevas tecnologías para relacionarse con nosotros (EDI, sistemas de seguimiento de carga, facturación electrónica, correo electrónico, etc.)					
El nivel de cobertura geográfica que me da adecuándose a mis necesidades					
CAPACIDAD DE RESPUESTA					
La diligencia para resolver los problemas que puedan plantearse durante el transporte.					
El nivel de conocimientos de la empresa de transporte					
La adecuación entre mis necesidades y la infraestructura de la empresa de transportes.					
La cantidad de medios técnicos y humanos para prestar el servicio de transporte.					
La regularidad/periodicidad del transporte.					
La consistencia con la que me dan el servicio de transporte a lo largo del tiempo.					
La innovación y la mejora continua que realiza en su servicio de transporte.					
GESTIÓN DE TIEMPOS					
El cumplimiento del horario al recoger y entregar la mercancía.					
El cumplimiento del tiempo de tránsito					
La agilidad para resolver los problemas que puedan surgir en el transporte.					
El tiempo de espera para realizar una carga/transporte.					
FIABILIDAD EN LA GESTIÓN DE CARGAS Y ADMINISTRACIÓN					
El nivel de infraestructura y espacio de carga					
El nivel de pérdidas y roturas durante el transporte					
El nivel de fiabilidad en la documentación					
El cumplimiento en las tarifas pactadas					

Fuente: Basado en Gil et al. (2015)

8. Resultados

Para valorar situación actual de los procesos se utilizó información de colaboradores de Inversiones & Servicios Generales Hnos JJ SAC.

Figura 3.

Diagrama de proceso inicial

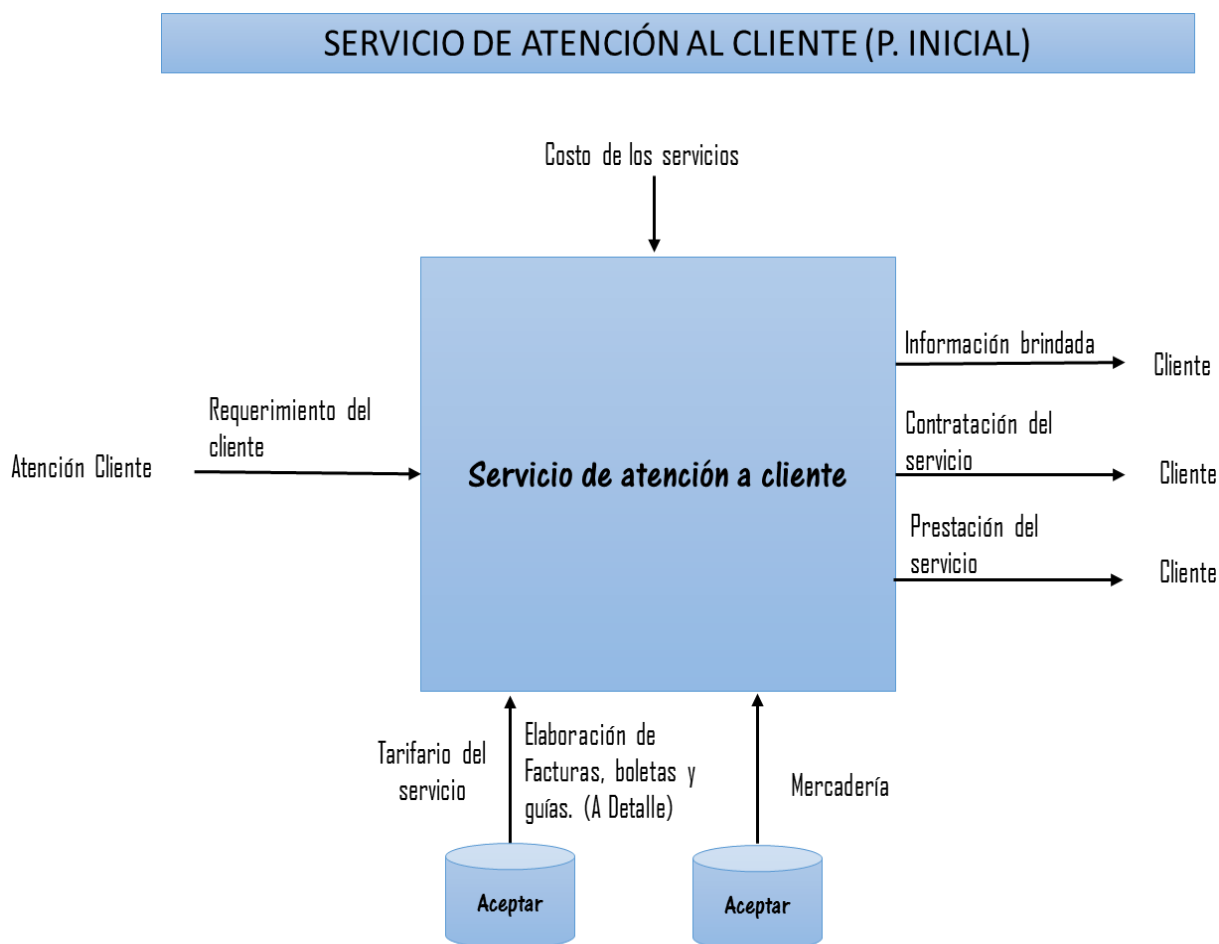


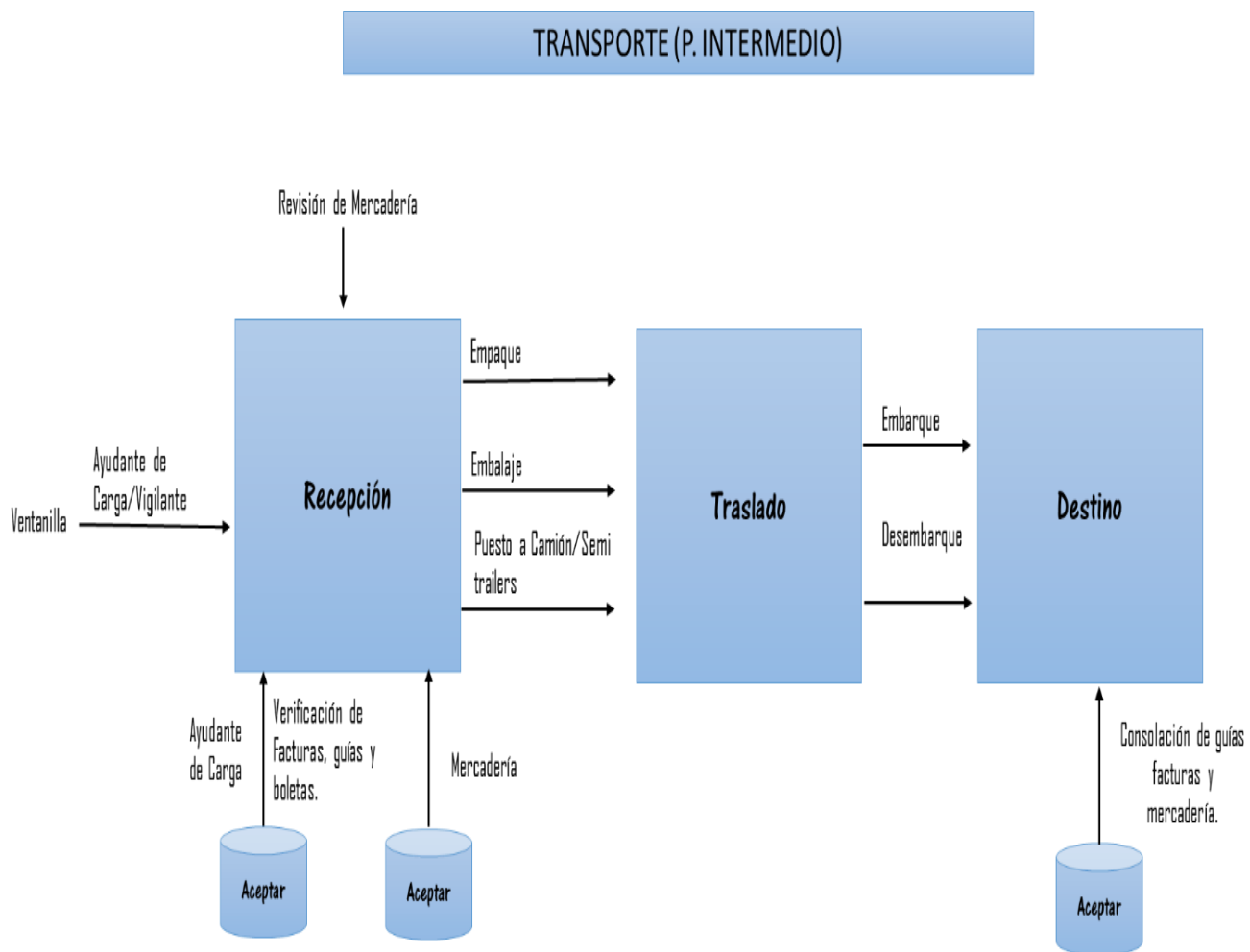
Figura 4.*Diagrama de proceso intermedio*

Figura 5.*Diagrama de proceso final*

9. Resultados

Para valorar el nivel de calidad percibido de manera general se utilizó la siguiente tabla de calificación.

Tabla 1

Tabla de calificación de la Calidad de servicio

Nivel de calidad de servicio percibido	Puntuación total
Bajo	21 – 48
Medio	49 – 76
Alto	77 - 105

Tabla 2

Nivel de Calidad de servicio

Nivel de Calidad de servicio	%
Bajo	100%

Figura 6.

Valores medios de la dimensión Recursos tecnológicos

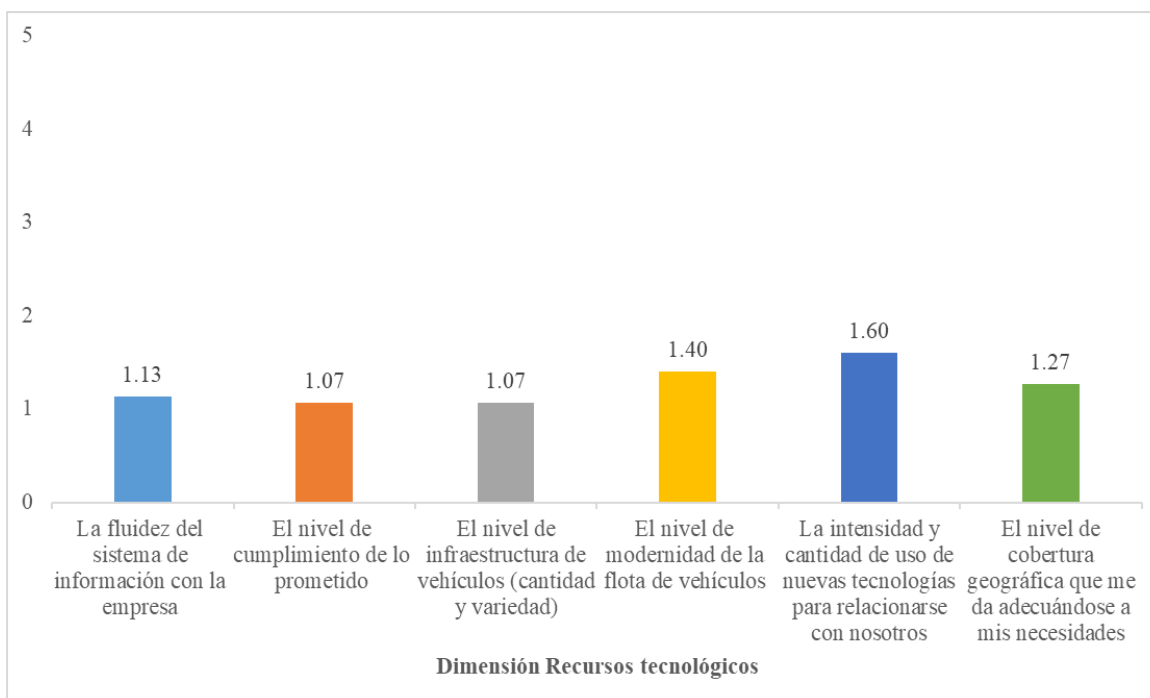
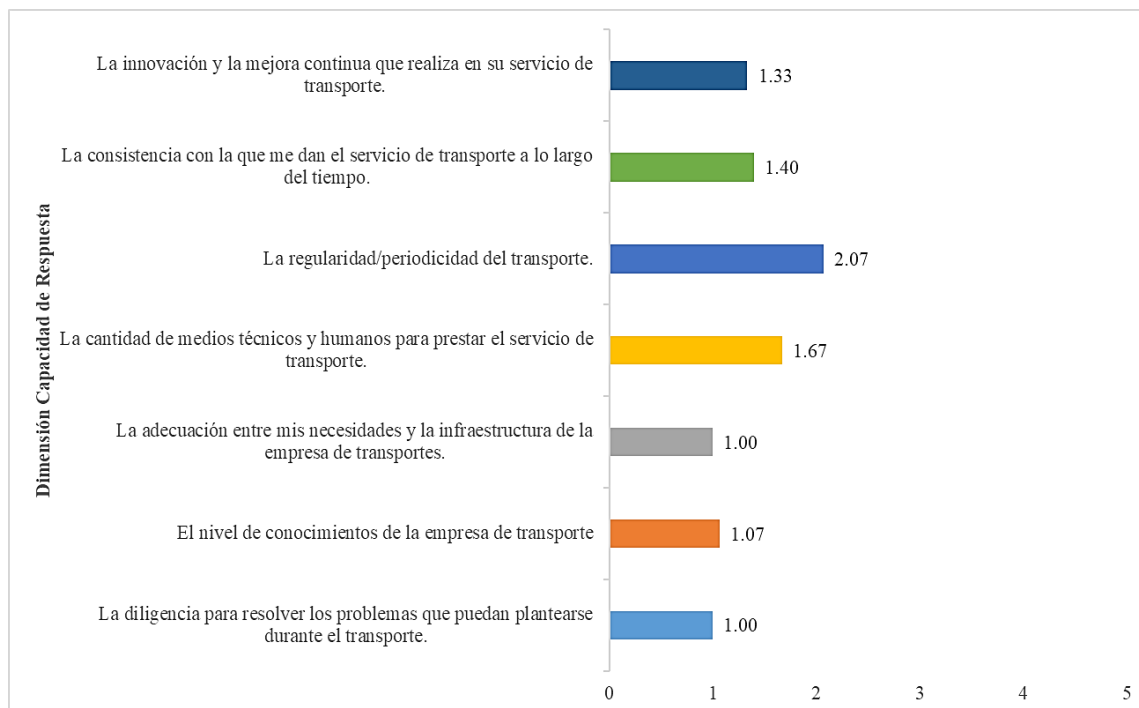


Figura 7.

Valores medios de la dimensión Capacidad de Respuesta

**Figura 8.**

Valores medios de la dimensión Gestión de tiempos

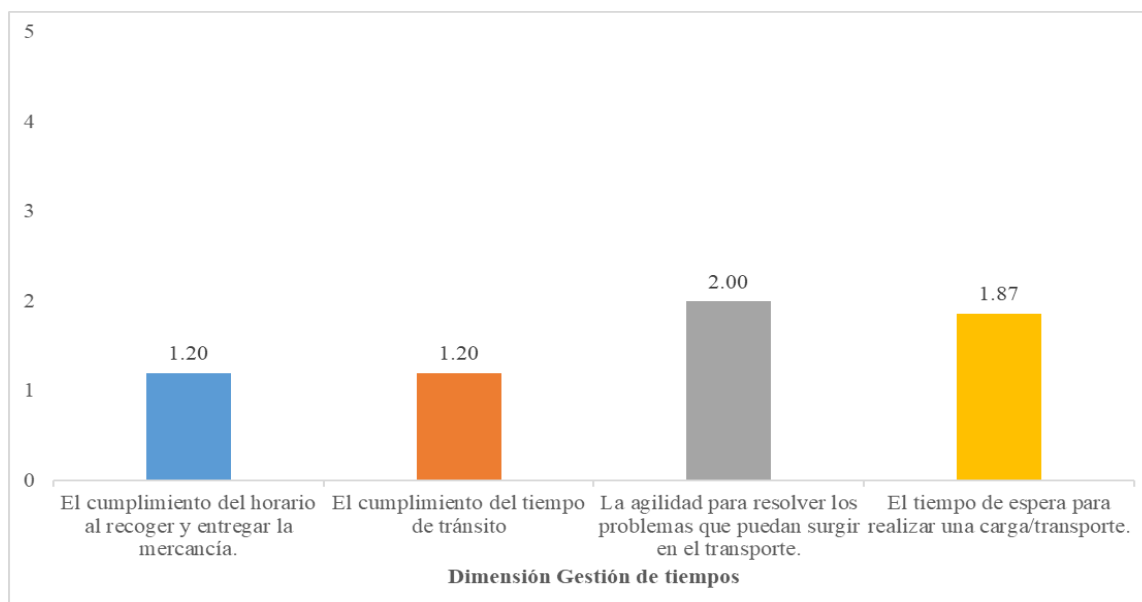


Figura 9.

Valores medios de la dimensión Fiabilidad de Carga y administración

