



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

DISEÑO DE PROCESOS Y MEDICIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN ESTÁNDARES DE CALIDAD EN LOS TERMINALES DE LA EMPRESA EPPO S.A.

María Jacinto Juárez

Piura, marzo de 2012

FACULTAD DE INGENIERÍA

Área Departamental de Ingeniería Industrial y Sistemas

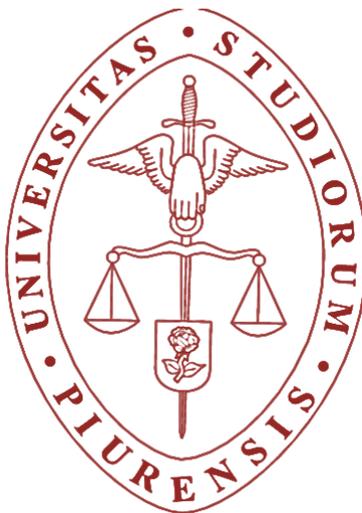
Jacinto, M. (2012). *Diseño de procesos y medición de la percepción de los clientes según estándares de calidad en los terminales de la empresa Eppo S.A.* Tesis de pregrado en Ingeniería Industrial y de Sistemas. Universidad de Piura. Facultad de Ingeniería. Programa Académico de Ingeniería Industrial y de Sistemas. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

**UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE INGENIERÍA**



**DISEÑO DE PROCESOS Y MEDICIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LOS
CLIENTES SEGÚN ESTÁNDARES DE CALIDAD EN LOS TERMINALES DE
LA EMPRESA EPPA S.A.**

Tesis para optar el título de Ingeniera Industrial y de Sistemas

María Lucía Jacinto Juárez

Asesor: Mgtr. Eduardo Sánchez Ruiz

Piura, marzo 2012

Este trabajo se lo dedico a mis padres y a mis hermanos, por su apoyo incondicional y porque se privan de muchas cosas para que pueda lograr mis metas y más. Gracias por todo.

Prólogo

Una frase que se escucha constantemente es “el cliente siempre tiene la razón”, es por eso que la satisfacción del cliente es un punto muy importante para las empresas de servicios. Sobre todo para aquellas que no sólo se limitan a brindar un servicio sino que buscan mejorar la prestación de éste, siendo lo más importante el cómo y quién o quiénes lo cristalizan.

Esta tesis refleja un estudio de la situación de la empresa de transportes EPPO S.A. en relación a la atención brindada al cliente. Particularmente, me considero una cliente frecuente de la empresa y eso me permitió darme cuenta que muchas de las enseñanzas impartidas en mis cursos de Operaciones no se tenían en consideración, tal vez por desconocimiento o por el hecho de darle mayor importancia a otros aspectos, dejando de lado al cliente (motor principal de una empresa de servicios).

Este estudio permitirá la mejora continua acerca de la visión del servicio al cliente, conociendo su percepción a partir de la idea que: es importante conocer la opinión del cliente, además de a qué estándares le otorgan mayor importancia al momento de elegir una empresa de transportes.

Se espera que el estudio coadyuve a la empresa, a optimizar su organización así como brindar un servicio de mejor calidad. Además de poder ser un documento de referencia para aquellos que piensen emprender una empresa de servicios.

Finalmente, quisiera agradecer al Ing. Eduardo Sánchez, por haberme asesorado desde los inicios del estudio, por su apoyo incondicional, por sus recomendaciones durante la elaboración de la tesis, pero principalmente, por su tiempo y tesón. A la Lic. Fabiola Bereche, por apoyarme y brindarme consejos para la correcta redacción del texto. Y un especial agradecimiento al Sr. Aurelio Bayona y a su hija la Sra. Marita Bayona, quienes me brindaron las facilidades para realizar el estudio, permitiéndome ingresar a sus instalaciones siendo este apoyo determinante para la elaboración de la tesis.

Resumen

El objetivo principal de la tesis es diseñar los procesos de los servicios que otorga la empresa EPPO S.A. además del análisis de la percepción de los clientes, lo que permitirá el perfeccionamiento de un servicio de calidad.

Las principales acciones fueron: identificar los principales procesos, diseñar el mapa de procesos de los servicios de la empresa mediante la observación, determinar y analizar la percepción de los clientes, determinar qué estándares de calidad priorizan y realizar un análisis de los resultados. Para ello se realizaron entrevistas cara a cara además de encuestas a los pasajeros en los terminales, sobre todo en el terminal de Talara.

Finalmente, se concluye que aunque la empresa no cuenta con los procesos adecuados, se brinda un buen servicio en el transporte en los buses, sobresaliendo la puntualidad. Sin embargo, en ocasiones se recibía un trato desagradable. Por ello se ha sugerido se cuente con un Manual de Organización y Funciones así como la capacitación constante de los trabajadores.

Índice

Introducción	- 1 -
Capítulo 1: Marco teórico	- 3 -
1.1 Introducción	- 3 -
1.2 Concepto de proceso	- 3 -
1.3 Mapas de procesos	- 4 -
1.4 Procedimientos para la elaboración de mapas de procesos	- 5 -
1.5 Herramientas para elaborar mapas de procesos	- 5 -
1.6 ¿Qué es calidad?	- 5 -
1.7 Gestión de la calidad en los servicios	- 6 -
1.8 Identificar los clientes y sus necesidades	- 6 -
1.9 Perspectiva del cliente	- 7 -
1.10 Método para medir los indicadores en empresas de transporte de pasajeros por carretera	- 7 -
1.11 La calidad del servicio en el sector del transporte de mercancías	- 9 -
1.12 ¿De qué depende la satisfacción de un pasajero?	- 9 -
1.13 Importancia de evaluar la satisfacción del cliente en el sector del transporte	- 10 -
1.14 Situación del servicio de transportes en Chile y España	- 10 -
Capítulo 2: Descripción de la empresa	- 13 -
2.1 Datos Generales	- 13 -
2.2 Áreas de la empresa	- 17 -
2.2.1 Área Operacional	- 17 -
2.2.2 Área de Mantenimiento / Logística	- 18 -
2.2.3 Área de Contabilidad	- 20 -
Capítulo 3: Diseño de procesos para los terminales de EPPO S.A.	- 21 -
3.1 Objetivo	- 21 -
3.2 Metodología	- 21 -
3.3 Descripción de la situación actual	- 21 -
3.3.1 Venta de pasajes	- 22 -
3.3.2 Embarque y desembarque de pasajeros	- 23 -
3.3.3 Envío y entrega de encomiendas - Giros radiales	- 23 -
3.4 Descripción y documentación de los procesos actuales	- 23 -
3.4.1 Proceso de compra de boletos – Talara	- 24 -
3.4.2 Proceso de emisión de boletos ESSALUD - Talara	- 27 -
3.4.3 Proceso de emisión para de la PNP	- 30 -
3.4.4 Proceso de compra de pasajes remoto	- 32 -
3.4.5 Proceso de embarque de pasajeros – Talara	- 35 -

3.4.6	Proceso de embarque de encomiendas - Talara	- 38 -
3.4.7	Proceso de desembarque de pasajeros	- 40 -
3.4.8	Proceso de desembarque de encomiendas	- 42 -
3.4.9	Proceso de envío de encomiendas	- 44 -
3.4.10	Proceso de envío de giros radiales	- 47 -
3.4.11	Proceso de entrega de encomiendas Talara/Sullana	- 49 -
3.4.12	Proceso de entrega de giros radiales Talara / Sullana	- 51 -
3.4.13	Proceso para asignación y pago de flete	- 53 -
3.5	Análisis para unificación de procesos	- 55 -
3.5.1	Proceso de compra de boletos	- 55 -
3.5.2	Proceso de emisión de boletos ESSALUD	- 59 -
3.5.3	Proceso de embarque de pasajeros	- 62 -
3.5.4	Proceso de embarque de encomiendas	- 64 -
3.5.5	Proceso de entrega de encomiendas	- 66 -
3.5.6	Proceso de entrega de giros radiales	- 68 -
Capítulo 4: Percepción del servicio a los clientes según estándares de calidad		- 71 -
4.1	Objetivos	- 71 -
4.2	Metodología	- 71 -
4.3	Justificación	- 71 -
4.4	Análisis de los resultados	- 72 -
4.4.1	Cola al comprar pasaje	- 78 -
4.4.2	Atención del personal	- 79 -
4.4.3	Precio	- 79 -
4.4.4	Puntualidad	- 80 -
4.4.5	Comodidad durante el viaje	- 81 -
4.4.6	Seguridad durante el viaje	- 81 -
4.4.7	Limpieza	- 82 -
4.5	Otros estándares para medir la calidad	- 83 -
Recomendaciones		- 85 -
Conclusiones		- 87 -
Linkografía		- 89 -
Anexos		
Nº1 : Encuesta - Evaluación del Nivel de Servicio de EPPO S.A.		- 91 -

Introducción

La empresa EPPO S.A. se dedica al transporte interprovincial de pasajeros, y ha crecido considerablemente en los últimos años, sin embargo, la ejecución de las actividades no ha ido de la mano con este crecimiento. Actualmente hay insatisfacción en los clientes debido a la variación de éstas por parte de los trabajadores en los terminales de la empresa.

Un estudio previo realizado por la tesista permitió conocer el escenario de la empresa. Se observó e identificó los procesos que se realizaban en los terminales para de esta manera documentarlos. También se encontró variaciones en cada uno de estos procesos, es así como surge el propósito de la unificación de los procedimientos de cada proceso. Asimismo, para evaluar la calidad se definieron ciertos estándares de calidad y mediante una encuesta realizada en el terminal de Talara se determinó el nivel de servicio de la empresa. Luego de ello se detalla la estructura de cada capítulo, explicando a detalle el estudio realizado.

En el primer capítulo se define el concepto de procesos y se explica la definición de mapas de procesos, cuáles son sus ventajas y desventajas, además de los procedimientos y las herramientas para elaborarlos. Otro concepto importante que se delimita es el de calidad, gestión de la calidad en los servicios, la identificación de los clientes y sus necesidades. De esta manera la calidad del servicio en el sector del transporte y la importancia de evaluar la satisfacción del cliente en este sector. Y para finalizar, la situación del transporte de pasajeros en países como Chile y España.

En el capítulo dos se describe a la empresa EPPO SA., y detalla la ubicación de los terminales en las ciudades del norte del país, las rutas que realizan sus buses, los horarios de salida de los terminales y la distribución del personal de la empresa. Del mismo modo se describen las áreas en las que se divide y cuáles son sus principales actividades.

En el capítulo tres se detalla la situación en la que se encontraba la empresa durante el estudio, puntualizando los eventos en la venta de pasajes, embarque y desembarque de pasajeros y envío y entrega de encomiendas. Se describen los procesos en los terminales de la empresa teniendo como principal objetivo conocer la forma de trabajo en cada uno de ellos y presentar mejoras con los recursos que se cuenta.

En el capítulo cuatro se muestra el análisis de la percepción de los clientes según estándares de calidad indicando la metodología utilizada, las preferencias que tienen los

clientes ante cada estándar y el puntaje que le dan a cada uno, además de un análisis detallado de los estándares en estudio. También se mencionan algunos otros estándares usados en el sector del transporte que pueden servir para medir la calidad del servicio.

Al finalizar el documento se encontrarán las conclusiones del estudio, así como recomendaciones para los problemas detectados, las que se podrán realizar utilizando los recursos con que se cuentan.

Capítulo 1

Marco teórico

1.1. Introducción

Para entender mejor los términos que se utilizarán en el presente estudio, se conceptualizarán los vocablos como procesos, calidad, métodos y criterios a tener en cuenta en el diseño de procesos y en la medición de los indicadores de calidad de los servicios para lograr la satisfacción del cliente.

Por la necesidad de conocer cómo se está trabajando y para medir el desempeño de las actividades realizadas en las empresas u organizaciones, se utilizan los mapas de procesos, que son herramientas que permiten visualizar con claridad las actividades que se realizan en determinada empresa, donde cada símbolo representado significa una operación determinada; asimismo la percepción de la calidad del servicio para satisfacer las necesidades de los clientes, es medida por estándares de calidad, los que facilitan la gestión de ésta y ayudan a mejorar el rendimiento.

1.2. Concepto de proceso

Es un conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida, cuyo propósito es generar un producto que tiene valor para un cliente. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

También se define como un conjunto de prácticas, capacidades y disposiciones puestas en operación, que contribuyen a la materialización de la estrategia organizacional de un modo eficaz y eficiente.

Un proceso debe tener las siguientes características:

- Describir las entradas y las salidas.
- Cruzar uno o varios límites organizativos funcionales.
- Cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Ser fácil de comprender por cualquier persona de la organización.
- Debe tener un nombre sugerente de los conceptos y actividades.

- Contar con un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continuados.¹

1.3. Mapas de procesos

Son la representación gráfica que define y refleja la estructura y relación de los diferentes procesos del sistema de gestión de la organización. Tienen su origen en la utilización de los mapas mentales, los cuales presentan, de forma lógica y clara, temas complejos. Permite representar la secuencia que se produce en un proceso de forma sencilla y gráfica.

"Se considera que un mapa de proceso es una ayuda visual para imaginarse el proceso donde se muestra la unión de entradas, resultados y tareas"²

Aldowaisan³ et al., afirman que los mapas de procesos son una técnica muy extendida y cotidiana, que permite definir, describir, analizar y mejorar los procesos para perfeccionar los resultados deseados por los clientes.

Peppard⁴ et al., plantean que el mapa de procesos tiene ventajas y desventajas, por ello, las he agrupado en la Tabla 1.1., para su mejor visualización.

Tabla 1.1. Ventajas y desventajas según Peppard et al.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Explican los procesos más claramente.• Al colocar los responsables en los mapas se gana mayor comprensión de las tareas y problemas de la organización.• Son herramientas útiles en la Reingeniería de Procesos.⁵• La identificación, análisis, diseño y mantenimiento de los procesos es el motivo de atención de la Gestión de Procesos⁶.	<ul style="list-style-type: none">• Pueden distraer en gran medida.• Pueden perder relevancia para los trabajadores.• Una elaboración no adecuada puede provocar que no sean buenos medios de comunicación para la alta gerencia.• Estos no son invariables en el tiempo sino el reflejo gráfico del funcionamiento del proceso.

Fuente: Elaboración propia

Para la elaboración de los mapas de procesos se utilizan símbolos para cada proceso, y dentro del símbolo se describe la operación del proceso. Los más usados son:

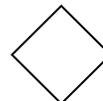
INICIO – FIN



ACCIÓN



DECISIÓN



¹ Gestión de Procesos (2006), Excelencia empresarial, http://web.jet.es/amoarrain/Gestion_procesos.htm

² Mapeo de Procesos, Anjard (1998), <http://eviraul.blogspot.com/2009/04/mapas-de-procesos.html>

³ Aldowaisan (1999), Reingeniería de Procesos de Negocios. <http://www.ilustrados.com/tema/10974>

⁴ Peppard (1996), Esencia de la Reingeniería en los Procesos. <http://www.ilustrados.com/tema/10974>

⁵ Aldowaisan et al (1999) define que la reingeniería (BPR), sirve para lograr mejoras dramáticas en las medidas de actuación del negocio a través del cambio radical del diseño.

⁶ La Gestión de Procesos ofrece el potencial para mejorar la satisfacción del cliente a partir de manejar sus procesos en función de elementos como: calidad, rendimiento, eficacia, tiempo/velocidad de respuesta.

1.4. Procedimientos para la elaboración de mapas de procesos

Existen diferentes estándares y herramientas, por ejemplo: 1) delimitación y definición del proceso, asignándole un nombre característico; 2) levantamiento del proceso, consiste en identificar las actividades vinculada a la generación de un producto específico; 3) descripción de las actividades, según operaciones específicas (¿qué se hace?), las responsabilidades operativas asociadas (¿quién lo hace?), los soportes de la operación (¿qué tipo de soporte es utilizado?) y, cuando resulta necesario; 4) observaciones relativas a los estándares de operación como calidad, tiempo, impacto, seguridad, etc.⁷

1.5. Herramientas para elaborar mapas de procesos

Existen diferentes técnicas de representación utilizadas para construir modelos de procesos, además de conocerse que los enfoques para elaborar mapas de procesos pueden variar de acuerdo a diferentes atributos, tales como, nivel de detalle, uniones jerárquicas entre los mapas, tipos de flujos, estructura orgánica, símbolos, operadores lógicos y tiempo de flujo.

Entre éstas, tenemos los diagramas As-Is, que permiten detallar las actividades que ocurren actualmente en un proceso, a través de flujos de trabajo, brindando mayor visibilidad y análisis de cada actividad; también están los mapas de procesos de senda, similar a los mapas de flujos, ya que muestran la estructura de la organización, donde las filas indican quién hace el paso del proceso.

Entre los softwares que permiten graficar los diagramas con mayor facilidad se encuentran: AllClear, Optima Express, SmartDraw y Microsoft Visio, que es una aplicación gráfica y de dibujo que ayuda a visualizar, explorar y comunicar información compleja. Permite transformar tablas y texto complicado que es difícil de entender en diagramas que comunican información con tan solo echar un simple vistazo.

1.6. ¿Qué es calidad?

La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor, quien da conformidad al producto o servicio y a la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. En este caso, la calidad del servicio de transporte terrestre supone un conjunto de características y cualidades mínimas como puntualidad, salubridad, higiene, comodidad y otras que procuren la satisfacción de las exigencias del usuario. Corresponde al INDECOPI (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual), la fiscalización de la calidad del servicio en las empresas.

⁷ Neira Unda Karin Soledad: (2009), Mejoramiento del proceso del área comercial mujer en MAVESA LTDA., Tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas, www.cybertesis.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cf-neira_ku/pdfAmont/cf-neira_ku.pdf, página 42

1.7. Gestión de la calidad en los servicios

Los principios que sustentan la calidad total indican que la calidad debe extenderse a todas las actividades de la empresa y que cada persona integrante de esta es responsable de la calidad de lo que hace.⁸

Se requiere de un sistema que gestione la calidad, donde es conveniente establecer el ciclo del servicio para identificar las acciones y conocer los niveles de desempeño en cada punto de contacto con el cliente.

La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación del cliente, es decir sobre la satisfacción o frustración de los momentos del ciclo de servicio. El prestigio y la imagen de la empresa se mantienen debido al correcto y eficaz seguimientos de los posibles fallos en el servicio, a fin de cerciorarse de la plena satisfacción del cliente. En la actualidad cualquier cliente espera un trato personalizado, con esmero y amabilidad.⁹

1.8. Identificar los clientes y sus necesidades

Como ya se ha mencionado, la finalidad de cualquier organización es satisfacer las necesidades de sus clientes. Para esto, primero es necesario identificarlos, se puede considerar clientes a las personas que reciben los servicios de una empresa. Es conveniente conseguir un listado de clientes y establecer sus necesidades, es decir, saber qué esperan ellos de la empresa y cómo se pueden satisfacer sus demandas, teniendo en cuenta el cumplimiento de las prescripciones legales y reglamentarias y el respeto por las normas de la competencia y del medio ambiente.

Para ello debemos considerar tres aspectos importantes: lo que el cliente quiere, las necesidades básicas del cliente y la importancia de la gestión de la calidad, indicados a detalle en la Tabla 1.2.

Tabla 1.2. Aspectos de la Gestión de la Calidad

Lo que el cliente quiere	Necesidades básicas del cliente	Importancia de la gestión de calidad
<ul style="list-style-type: none">• Valor añadido al producto.• El servicio propiamente dicho.• La experiencia del negocio.• La prestación que se otorga al cliente.	<ul style="list-style-type: none">• Ser comprendido.• Sentirse bienvenido.• Sentirse importante.• Sentir comodidad.• Sentir confianza.• Sentirse escuchado.• Sentirse seguro.• Sentirse valioso.	<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento de la industria del servicio.• Crecimiento de la competencia.• Mejor conocimiento de los clientes.• Calidad de servicio hacia el cliente.

Fuente: Elaboración propia

⁸ Fases Calidad (2006), Excelencia empresarial, http://web.jet.es/amoarrain/fases_calidad.htm

⁹ Ibidem 8.

1.9. Perspectiva del cliente

Mantener a los clientes satisfechos es esencial para construir y hacer crecer un negocio. Muchas veces es más fácil conservar a los actuales que tener que atraer nuevos constantemente.

Conociendo sus necesidades y habiéndoles mostrado el servicio que se brinda, la empresa puede tener la idea de percepción de calidad experimentada por el cliente y cada una de las condiciones que lo describen puede dar lugar a un objetivo, controlable mediante un indicador.

Los indicadores son medidas verificables de cambio o resultado diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas. Por tanto sirven para escuchar la “voz del cliente” y la medición de éstos permitirá analizar las relaciones causa - efecto para poder alertar sobre aspectos de insatisfacción y sobre necesidades de mejora.

La perspectiva de servicio al cliente identifica ocho características de comportamiento y dos habilidades que son esenciales para brindar un excelente servicio al cliente.

La perspectiva de servicio al cliente mide las siguientes características de comportamiento: confianza, tacto, empatía, cuidado, conformidad, enfoque, cortesía y flexibilidad; así como habilidades de vocabulario y matemáticas. También mide el porcentaje de concordancia con las políticas y actitudes de servicio al cliente de su empresa.¹⁰

1.10. Método para medir los indicadores en empresas de transporte de pasajeros por carretera¹¹

Actualmente las empresas de tamaño medio/grande de algunos países como España realizan estudios para medir los indicadores en las empresas de transportes, la metodología empleada y los aspectos medidos varían entre las compañías. Las diferencias se clasifican:

- Procedimiento: entrevistas personales, telefónicas o por correo.
- Frecuencia: habitualmente una vez al año. En algunos casos mensualmente o trimestralmente.
- Escala: desde escala 0 – 1 (Satisfecho/No satisfecho), hasta escalas del 0 al 10.
- Aspectos medidos: generalmente entre 11 y 20.
 - Siempre incluyen: seguridad, limpieza, tiempo de espera/frecuencia, información, sistema de venta de billetes y capacidad del conductor.
 - Se incluyen algunas veces: puntualidad, velocidad comercial y contestación de las reclamaciones.

Entre las características que el método de medida de la satisfacción del cliente debería cumplir se tienen:

¹⁰ http://andrianilee.com/new/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=35

¹¹ Fundación CETMO (2006), Medir la satisfacción de los clientes, <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres>

- El sistema debe estar basado sólo en el cliente.
- Los aspectos medidos deben ser fácilmente expresables en valores cuantitativos para permitir compararlos.
- El proceso deberá ser riguroso y detallado, para evitar sesgos.
- Deberán controlarse los errores o cualquier tipo de incoherencia.
- Debe realizarse la correcta determinación de los pesos de los aspectos estudiados, ésta es la característica más importante. Una buena determinación de pesos permitirá la integración de ellos y la obtención de un buen indicador global de la calidad percibida por el cliente.

Para medir la satisfacción se deberán construir modelos, a continuación se muestra los pasos para construirlo:

1. Identificación del cliente: entrevistar a usuarios y no usuarios.
2. Modelo matemático: la formula global de la satisfacción del cliente es:

$$Y = \sum_i^P \alpha_i \cdot X_i + R$$

donde:

Y = Nivel de satisfacción global del cliente

X_i = Aspecto X del estudio

α_i = Peso del aspecto i-ésimo (importancia del factor)

R = Error del modelo

Se supone que: la media matemática del error es nula $\sum_i^P R = 0$

Todos los pesos deben sumar 1 y cada uno de ellos debe ser positivo. $\sum_i^P R = 0$

Los aspectos seleccionados en el estudio deben ser independientes.

3. Identificar los aspectos de estudio: se recomienda realizar focus group, en los que saldrán aspectos que las personas consideran importantes en la calidad del servicio.
4. Selección de los aspectos y determinación de su importancia: se incluyen entrevistas, donde se les pregunta sobre la importancia de los aspectos seleccionados. A los resultados obtenidos en las entrevistas se les aplican técnicas estadísticas de análisis multivariante (regresión, análisis casual, etc.), obteniendo el número de aspectos seleccionados para realizar la encuesta y el peso de cada uno de ellos en el índice global de satisfacción.
5. Definir el tamaño de la muestra: un tamaño entre 400 y 3000 encuestas se considera correcto para este tipo de estudios. No obstante, con una muestra de 400 encuestas es posible obtener niveles de significancia del 95%.

El error puede estimarse de la siguiente forma:

$$\varepsilon = \sigma_c \cdot \sqrt{\frac{p \cdot q}{n}} = 1,96 \quad (\text{Distribución Normal}) \text{ y siendo } p = q = 0,5$$

Por lo tanto, queda $\varepsilon^2 = \frac{0,96047}{n}$ y $n = \frac{096047}{\varepsilon^2}$. Al asignarle un valor máximo al error máximo permitido se puede obtener el número mínimo de

encuestas, se suele trabajar con un error de 5% por considerarse muy aceptable, como resultado se obtiene que el tamaño de la muestra para poblaciones muy grandes es de 384 aproximadamente y para trabajar con un número más exacto se elige un $n = 400$.

6. Análisis de los resultados de las encuestas: debe ser detallado y no limitarse a las típicas medidas, todos los datos deben ir acompañados de su correspondiente intervalo de confianza para observar las diferencias entre los valores que se comparan. Siendo importante para poder sacar conclusiones y tomar las decisiones adecuadas.

Sin embargo, actualmente lo que se hace es realizar preguntas a los encuestados sobre la importancia de los aspectos y sobre sus decisiones, permitiendo usar 4 métodos para obtener los pesos de cada factor.

1. Directo: el peso es proporcional al valor dado por el cliente.
2. Declarado: el peso es proporcional al valor estandarizado.
3. Regresión: los más importantes son las que mejor prevén el valor global.
4. Modelo: se realiza la medida entre el método directo y la regresión.

1.11. La calidad del servicio en el sector del transporte de mercancías

Existen una serie de medidas que el cliente percibe respecto a la calidad del servicio en el transporte de mercancías como la fiabilidad, responsabilidad, flexibilidad, seguridad y rapidez. Para la mejora y el aseguramiento de éstas es necesario el desarrollo y la implantación de un sistema de calidad además de un control efectivo de las mismas, para lo que se precisa de indicadores que identifiquen los problemas o debilidades de los procesos, que midan su eficacia, eficiencia, efectividad y controlen las relaciones que se establecen entre remitentes, transportistas y destinatarios.

En este sector resulta muy fácil para el cliente percibir el servicio recibido y poder diferenciarlo con las expectativas que sobre el mismo se había creado.¹²

1.12. ¿De qué depende la satisfacción de un pasajero?

Satisfacción significa cumplimiento de ciertos requisitos o exigencias y es una palabra que está asociada a las percepciones ligadas al deseo. En cambio la calidad percibida, supone que el cliente haga un juicio según: si el servicio ha sido correcto, según lo que se le había ofrecido o en relación con un estándar reconocido sobre cómo debe ser el servicio.

Un pasajero valorará satisfactoriamente un servicio si sus percepciones son correspondidas según sus expectativas¹³, es decir si el servicio que ha recibido es igual al servicio que esperaba recibir. Esto se cumplirá según tres factores:

¹² Cedeño Millares Rafael Danilo(2010), La calidad en los servicios de transporte, en Contribuciones a la Economía, Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya” – Cuba, disponible en <http://www.eumed.net/ce/2010a>

¹³ Esperanza o creencia de conseguir algo o la posibilidad razonable de que ocurra o pueda realizarse algo que se prevé.

- Factores personales: necesidades, motivaciones, actitudes y experiencia.
- Factores de la situación: aspectos del servicio que el cliente ve y los que orientan las percepciones y/o expectativas.
- La calidad del servicio producida.¹⁴

El cliente se expresa cuando se queja, cuando pide información o habla con cualquier persona de la empresa que presta el servicio. También cuando se le pregunta, si es que el modo en que se le pregunta lo deja expresarse, por eso las encuestas son sólo una de las vías para obtener datos de los clientes y medir su satisfacción; desde luego, no se puede confiar totalmente y de forma exclusiva en ellas, porque no siempre podemos expresar lo que pensamos y porque no corresponde al cliente analizar qué características espera que tenga el servicio.¹⁵

1.13. Importancia de evaluar la satisfacción del cliente en el sector del transporte

La satisfacción del cliente constituye un indicador clave para evaluar el desempeño global de la organización y analizar la ayuda para crear una cultura de mejora continua.

Lo que se pretende al medir la satisfacción de los pasajeros, en el sector del transporte, es valorar objetivamente su percepción sobre el conjunto del servicio y utilizar posteriormente esta información para mejorar el rendimiento en áreas que contribuyen a aumentar la satisfacción del cliente. La clave está en utilizar la información obtenida para mejorar el servicio. Es importante escuchar a los pasajeros y hacerles preguntas de lo que quieren y valoran, siendo útiles para obtener mayor información.

Se debe tener presente que a pesar de que se conozca a los clientes debido a los años de experiencia, siempre hay que preguntarles directamente sobre sus necesidades y expectativas. La experiencia no sustituye la voz del pasajero. El realizar las preguntas, por una parte, es una muestra de respeto; además, las necesidades y expectativas de las personas no permanecen invariables en el tiempo, sino que cambian, se transforman y las exigencias son cada vez más complejas.

1.14. Situación del servicio de transportes en Chile¹⁶ y España¹⁷

En nuestro país no es fácil encontrar estudios que se hayan realizado a empresas de transportes para medir la calidad de su servicio, por ello he recopilado información de otros países, donde en más de una ciudad se ha analizado la situación del servicio de transporte público. Estos datos servirán para tener una visión general en cuanto al servicio que se brinda en EPPO S.A.

¹⁴ Fundación CETMO (2006), Requisitos básicos para certificar la calidad de los servicios de transporte regular interurbano de viajeros en autobús en Catalunya, Definición de la calidad de servicio objetivo.

¹⁵ Fundación CETMO (2006), El marco conceptual de la calidad del transporte de viajeros, <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres>.

¹⁶ Gobierno de Chile (2009), Análisis y Diseño Metodología de Evaluación Calidad de Servicios de Transportes en Ciudades de Tamaño Medio, Puerto Montt - Punta Arenas.

¹⁷ Ibeas Portilla Ángel (2008), Análisis de la calidad en el transporte público: El caso de Santander.

Los estudios recopilados corresponden a ciudades como Puerto Montt (Chile), Punta Arenas (Chile) y Santander (España). Para poder establecer una comparación he convertido los valores encontrados mediante una proporción entre la escala del presente estudio y la escala elegida para cada ciudad, luego he multiplicado la proporción con el valor indicado en cada uno, obteniendo los siguientes resultados mostrados en la Tabla 1.3., en los que el medio para obtener los datos fueron las encuestas.

Tabla 1.3. Situación actual del servicio de transportes en Chile y España

		Satisfacción General	Atributos	Nota
P U E R T O M O N T T	Realizado en: Enero 2009 A personas entre 23 y 65 años	7.29	Frecuencia (n° máquinas que circulan)	7.00
			Tiempo de espera	6.57
			Regularidad de paso	6.71
			Suficiencia de recorridos	7.14
			Horarios inicio y término	6.86
			Tarifas	6.71
			Sistema pago pasaje	7.43
			Cantidad de paraderos	6.14
			Ubicación de paraderos	6.29
			Estado infraestructura Paraderos	4.71
Higiene y mantenimiento Paraderos	4.43			
Información (recorridos, destinos, etc.)	5.57			
P U N T A A R E N A S	Realizado en: Enero 2009 A personas entre 17 y 65 años	7.14	Frecuencia (n° máquinas que circulan)	6.14
			Tiempo de espera	6.29
			Regularidad de paso	6.29
			Suficiencia de recorridos	6.43
			Horarios inicio y término	7.00
			Tarifas	8.43
			Sistema pago pasaje	8.29
			Cantidad de paraderos	6.00
			Ubicación de paraderos	5.86
			Estado infraestructura Paraderos	4.14
Higiene y mantenimiento Paraderos	4.00			
Información (recorridos, destinos, etc.)	5.57			

Fuente: Elaboración Propia

		Satisfacción General	Atributos	Nota
S A N T A N D E R	Realizado en: 2008 A personas entre 24 años y 65 años	6.8	Tiempo de Espera	6.80
			Comodidad y confort	7.20
			Fiabilidad del Servicio	7.00
			Tiempo de Viaje	7.20
			Seguridad en el Trayecto	7.20
			Precio del Servicio	6.80
			Amabilidad del Conductor	7.00
			Calidad del Vehículo	8.00
			Desviación de Ruta Óptima	7.20
			Comodidad en Arranque y Frenado	6.40
			Tiempo de Caminata	8.20
			Limpieza del Vehículo	8.00

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo 2

Descripción de la empresa

2.1. Datos Generales

La empresa EPPO S.A., se inició como Empresa de Pequeños Propietarios de Ómnibus y desde el año 1980 toma el nombre que tiene actualmente. Su representante es el Sr. Aurelio Bayona Ruiz.

La empresa cuenta con más de 30 años de experiencia en el servicio de transporte público¹⁸, y su principal actividad económica es el transporte terrestre de personas.

Su oficina principal en Piura, está ubicada en la Av. Grau N° 1581, a su vez cuenta con 6 terminales propios ubicados en todas sus rutas.

Tabla 2.1. Ubicación de los terminales de EPPO S.A.

Agencias	Dirección	Teléfono
PIURA	Av. Sánchez Cerro N° 1141	304543
SULLANA	Calle Nicolás de Piérola N° 257	502522
TALARA	Av. E N° 30	381929
EL ALTO	Av. Bolognesi N° 802	256262
LOS ÓRGANOS	Calle Túpac Amaru N° 313	257486
MÁNCORA	Av. Piura N° 679	258140

Fuente: (EPPO S.A.)

La empresa cuenta con aproximadamente 50 buses modernos, 12 de los cuales son del año 2010, que parten de los terminales cada media hora aproximadamente y en turnos fijos. También se programan salidas de buses fuera del horario previsto dependiendo de la demanda que se presenta cada día, pues los picos son los fines de semana y feriados.

¹⁸ Servicio de transporte terrestre de personas y mercancías que es prestado por un transportista autorizado para dicho fin, a cambio de una contraprestación económica. Fuente: MTC

A continuación en la Tabla 2.2., se presentan los horarios de las salidas de los terminales, así como en la Figura 2.1., las rutas que realizan los buses de la empresa. La información fue extraída de la web de la empresa.

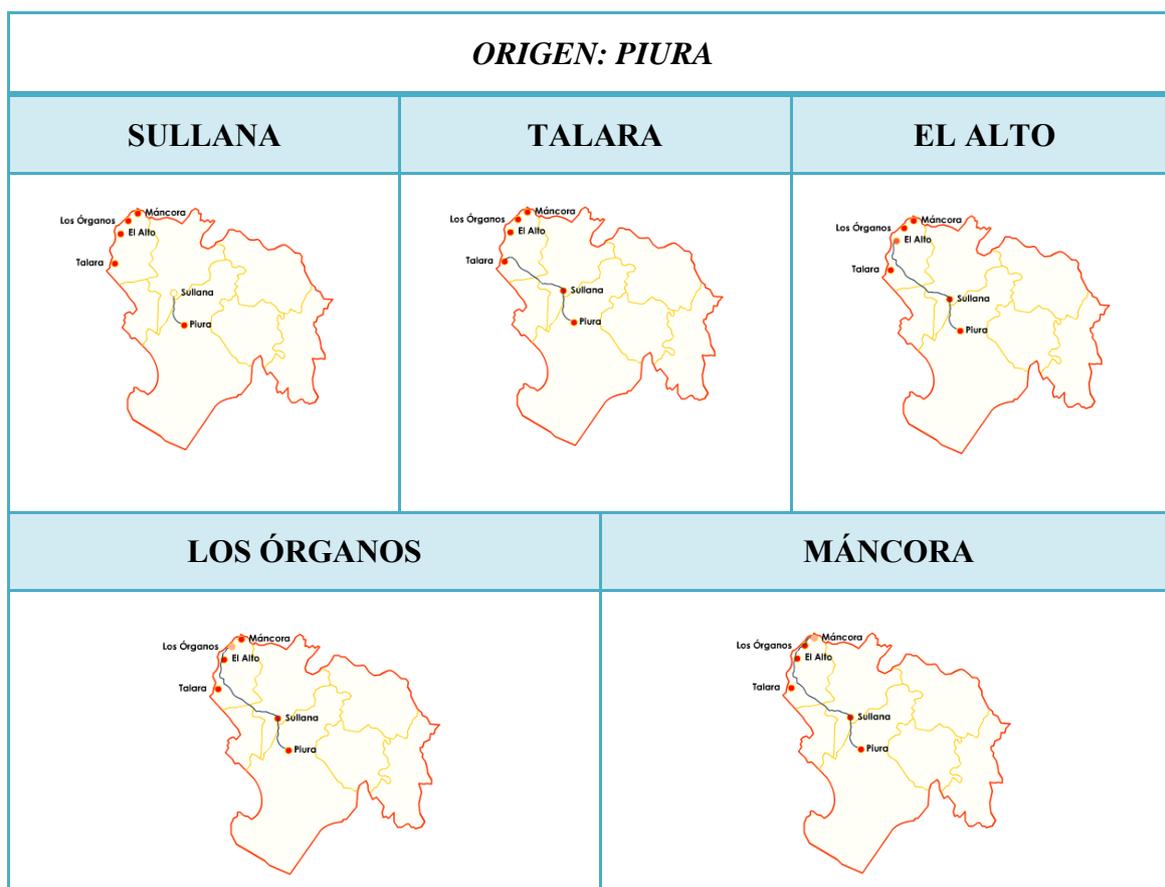


Figura 2.1. Mapas de rutas
Fuente: EPPO S.A.

Tabla 2.2. Horarios de salida de los buses de la empresa EPPO S.A.

Origen	Horarios de salida		Destino
	Desde	Hasta	
Piura	04:00 a.m.	09:00 p.m.	Cada media hora directo a Talara
	05:15 a.m.	07:15 p.m.	Cada media hora a Sullana, El Alto, Los Órganos y Máncora.
Sullana	05:05 a.m.	08:05 p.m.	Cada media hora a Talara, El Alto, Los Órganos y Máncora
	08:35 p.m.	09:35 p.m.	Cada media hora a Talara
Talara	05:00 a.m.	09:00 p.m.	Cada media hora directo a Piura.
	05:15 a.m.	08:45 p.m.	Cada media hora a Sullana.
	06:00 a.m.	09:30 p.m.	Cada media hora a El Alto, Los Órganos y Máncora.

Origen	Horarios de salida		Destino
	Desde	Hasta	
El Alto	04:45 a.m.	08:00 p.m.	Cada media hora a Talara, Sullana y Piura.
	06:50 a.m.	10:20 p.m.	Cada media a Los Órganos y Máncora.
Los Órganos	04:20 a.m.	07:35 p.m.	Cada media hora a El Alto, Talara, Sullana y Piura.
	07:15 a.m.	10:45 p.m.	Cada media hora a Máncora.
Máncora	04:00 a.m.	07:15 p.m.	Cada media hora a Los Órganos, El Alto, Talara, Sullana y Piura.

Fuente: (EPPO S.A.)

EPPO S.A. tiene como política principal la *puntualidad*, es decir, cumplir con el horario exacto de salida y llegada de cada bus a cada uno de los terminales, así como *no permitir que ningún pasajero aborde el bus durante el viaje.*

Las áreas con las que cuenta están relacionadas. En el **área operacional** (terminales) se realizan las ventas (venta de pasajes, envío de encomiendas, envío de giros, flete¹⁹); en **mantenimiento/logística**, se realizan las compras (materiales – accesorios necesarios para el mantenimiento de los buses y abastecimiento de éstos). La información de compras y ventas es registrada, verificada y analizada en el área de **contabilidad**, donde se encargan de realizar la descentralización por cada terminal y bus.

Para explicar la organización de EPPO S.A., a continuación se muestra el organigrama de la empresa, que fue elaborado con la información obtenida en conversaciones con el Gerente General, los encargados de cada área y por medio de las observaciones diarias.

¹⁹ Pago efectuado a la persona natural o jurídica autorizada para realizar servicio de transporte público de mercancías como retribución por la prestación de dicho servicio. Fuente: MTC

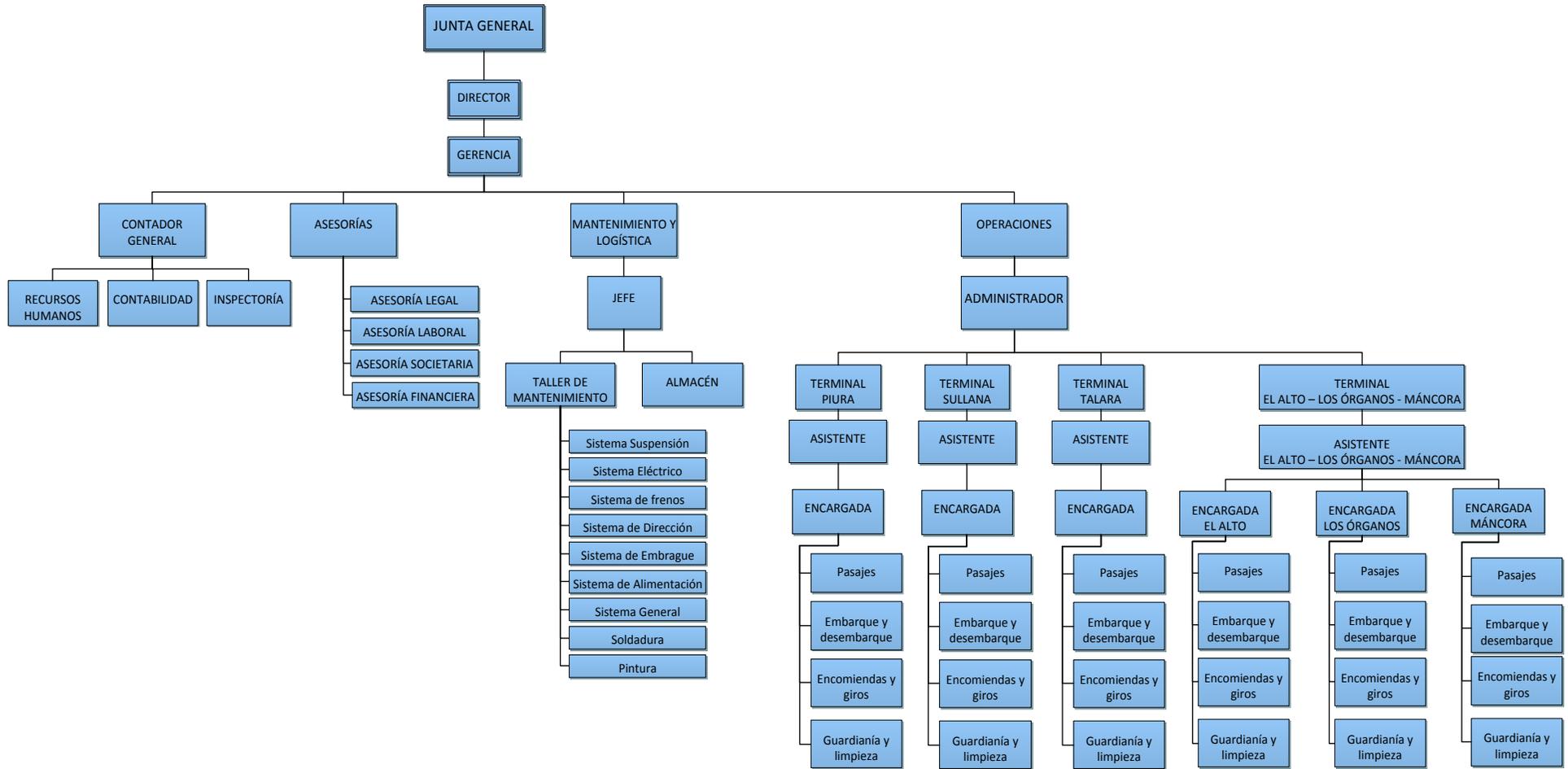


Figura 2.2. Organigrama de EPPO S.A.
Fuente: Elaboración Propia

Las personas que laboran en los terminales suman 300 aproximadamente, divididos en empleados y obreros. En el Terminal Talara, la distribución es como se muestra en la Tabla 2.3. y Tabla 2.4., las que han sido elaboradas según la información obtenida de las conversaciones con la asistenta de turno y verificada con la observación durante el tiempo de duración del estudio.

Además se cuenta con conductores y personal administrativo, que laboran en rutas y en la oficina principal respectivamente.

Tabla 2.3. Distribución de empleados en Terminal Talara

N° empleados	Cargo
12	Venta de pasajes
4	Envío de encomiendas
4	Entrega de encomiendas
4	Control: Embarque y Desembarque
2	Verificador de DNI
4	Cubrir descansos
2	Encargadas
2	Asistentes
2	Licencia de maternidad
3	Vacaciones
1	Apoyo
1	Cubrir descansos de Encargada y Asistenta

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.4. Distribución de obreros en Terminal Talara

N° obreros	Cargo
2	Equipaje
2	Limpieza
2	Playa de estacionamiento - ubicación de buses
2	Portón
1	Vacaciones
1	Cubre descansos

Fuente: Elaboración propia

2.2. Áreas de la empresa

2.2.1. Área Operacional

El área de operaciones hace referencia a los terminales de la empresa, donde se realiza la emisión de pasajes bajo la modalidad de pago en efectivo y a crédito. Los pasajes emitidos a crédito son por el convenio con ESSALUD (Seguro Social de Salud), además se cuenta con la emisión de pasajes remotos (pasaje que se puede comprar en cualquier terminal de la empresa y éste es entregado en el terminal de partida del pasajero), sin embargo, esto genera algunos inconvenientes para la empresa,

siempre que 1) la persona para quien se ha comprado el boleto de viaje no aborde el bus y 2) el boleto no haya sido impreso, se produciría un desbalance porque el correlativo de los boletos no coincidiría, dando lugar a la manipulación de la Base de Datos por parte de los encargados del área de contabilidad.

En los terminales también se cuenta con el servicio de envío y entrega de encomiendas garantizándose la puntualidad y rapidez gracias a un sistema informático con que cuenta la empresa.

2.2.2. Área de Mantenimiento / Logística

El área de mantenimiento se encuentra dividida en cinco partes: sistema eléctrico, sistema de dirección, sistema de frenos, sistema de tracción y sistema de suspensión.

Para realizar el mantenimiento de los buses se toma como referencia el kilometraje²⁰, principalmente cuando se trata de llantas, embrague, frenos, cambio de aceite (lubricantes) del motor o de la caja de cambios, y del control del combustible.

Para el mantenimiento de las llantas, se cuenta con maquinaria moderna, adquirida a inicios del año 2009, con el fin de reducir el tiempo de trabajo, además tres veces por mes se les controla la presión así como su rotación²¹.



Figura 2.3. Demostración de un cambio de llanta en Eppo



Figura 2.4. Demostración de un cambio de llanta Eppo

Fuente: Propia

²⁰ Distancia recorrida por un bus medida en kilómetros.

²¹ Intercambio de lugar entre las llantas debido al desgaste que sufren.



Figura 2.5. Maquinaria moderna de EPPO



Figura 2.6. Demostración de uso de maquinaria en EPPO

Fuente: Propia

2.2.2.1. Almacén

Con el fin de tener los repuestos para el mantenimiento de los buses en el momento que se necesiten, la empresa cuenta con un almacén propio, que es abastecido en grandes cantidades por los proveedores. Éste se encuentra distribuido y clasificado por medio de códigos.



Figura 2.7. Clasificación del almacén en EPPO



Figura 2.8. Distribución y clasificación del almacén de EPPO

Fuente: Propia

Para el control del almacén se cuenta con un sistema que permite a la persona responsable registrar la salida de cada producto, indicando: cantidad solicitada, nombre del mecánico que solicitó, fecha de salida y bus beneficiado. De igual manera se coloca, en caso sea necesario, una observación explicando el motivo por el que se requirió de ese repuesto y/o accesorio.

2.2.3. Área de Contabilidad

El área de contabilidad se encuentra sub-dividida en dos: ventas y compras. Las ventas aluden a la venta de pasajes, envío de encomiendas y giros, fletes y adicionales como: arrendamientos, venta de llantas, aceite quemado, etc.; y las compras, a todo lo relacionado al mantenimiento de los buses, combustibles, pago de servicios de la oficina principal así como de los terminales.

Capítulo 3

Diseño de procesos para los terminales de EPPO S.A.

3.1. Objetivo

- Conocer la manera de trabajar en cada terminal para poder identificar los procesos que se realizan en cada área de los terminales.
- Realizar el levantamiento de información para conocer algunas de las inquietudes de los clientes, la que ayudará en el mejoramiento de los procesos y servicios brindados.
- Unificar los procesos en los diferentes terminales con los que cuenta la empresa.
- Identificar los problemas que se presenten en cada área del terminal y proponer posibles soluciones.

3.2. Metodología

- El levantamiento de información en los terminales de Talara, Sullana y Piura se ha realizado mediante conversaciones con los clientes y la observación.
- Se optó por asistir a los terminales desde el inicio del primer turno, así como en las tardes y noches para aplicar el Diseño de Procesos planteado.
- Para la representación de los procesos actuales y la unificación de éstos, se ha usado flujogramas de doble entrada.

3.3. Descripción de la situación actual

En los terminales de EPPO S.A., el personal que labora se encuentra distribuido según el servicio que realiza cada uno. Tenemos los cargos principales: asistente²² y encargada; así como las personas responsables de venta de pasajes, de encomiendas, de embarque y desembarque, limpieza, equipaje y guardianía, además se cuenta con personal

²² Asistente: Administradora operativa. Nombre asignado por la empresa EPPO S.A. a la persona responsable del terminal, quién se encuentra en constante contacto con el administrador de los terminales.

de seguridad. Sin embargo en cada terminal varían los horarios de ingreso y salida del personal, debido al giro del negocio.

Al inicio del presente estudio se trabajaba en dos turnos, pero a partir del 22 de febrero de 2010 se realizan 4 turnos durante el día, sin embargo, las asistentes y encargadas cuentan con un tiempo libre para su refrigerio en caso de dos turnos.

Los medios de comunicación con los que cuentan los trabajadores son: el servicio RPM de MOVISTAR, lo utiliza la asistente y la encargada, y el MSN Messenger, a cargo de una de las responsables de entrega de encomiendas, con la finalidad de que los terminales estén intercomunicados para verificar las salidas de cada bus.

Cabe recordar que para programar servicios adicionales, se toma en cuenta la demanda del servicio (que aumenta los fines de semana y feriados) y disponibilidad de buses.

3.3.1. Venta de pasajes

En cada turno, normalmente seis personas son las responsables de la venta de pasajes; dos de ellas venden pasajes con número de RUC²³ (factura) como parte de la identificación, emiten los pasajes según el convenio con ESSALUD, además de vender los pasajes ordinarios al igual que las otras cuatro responsables.

En los terminales, un cliente debe presentar su DNI al momento de adquirir uno o más boletos de viaje, en caso de que no lo tuviera, se le solicita algún otro documento para poder embarcarse, de otro modo, el cliente es derivado con la asistente o encargada impidiéndosele adquirir el boleto.

El dinero recaudado en el turno de cada responsable de venta de pasajes se entrega a la asistente en el transcurso de éste y al finalizar, y quedan registrados los ingresos y los egresos de cada turno. Se consideran como egresos el dinero que se solicita por la(s) responsable(s) de la entrega de encomiendas y giros (giro ordinario²⁴ o giro radial²⁵).

Entre los problemas que se han identificado en ésta área tenemos:

- Que debido a la entrega constante de dinero, no se dispone de éste para dar vueltos, y las vendedoras no pueden desempeñar su trabajo favorablemente, además el cliente expresa incomodidad y en algunos casos origina discusiones por la pérdida de tiempo ya que por el temor a perder el servicio escogido, el usuario tiene que salir del terminal en busca del dinero exacto.
- En cada salida de los buses, se debe transportar el manifiesto de pasajeros²⁶. La persona responsable de la 4^{ta} caja, que imprime este documento, la mayoría de veces abandona su puesto para trasladar el manifiesto al lugar de

²³ Registro Único de contribuyentes. (EL Portal PERÚ, 2009)

²⁴ Envío de dinero de un terminal a otro.

²⁵ Giro telefónico, es decir el dinero puede ser entregado en el terminal destino inmediatamente después de realizar la transacción.

²⁶ Relación de pasajeros, que indica el número de asiento, de identificación, destino, hora de viaje y placa del bus en que se viaja.

embarque de pasajeros y entregárselo a la responsable, a pesar de que en la caja a cargo puedan encontrarse personas esperando.

3.3.2. Embarque y desembarque de pasajeros

EPPO S.A. es una empresa que cuida la seguridad de sus clientes, por lo que obliga a los pasajeros a portar su documento de identidad al momento de viajar, ya que es un requisito según las normas legales emitidas por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones en el año 2009.

Al momento del embarque, se anuncia la salida del bus indicando el destino y la hora de salida, luego los pasajeros deben formar una cola donde se revisa el documento de identidad y el boleto de viaje para verificar el destino y hora de salida. Posteriormente se realiza la revisión con el detector de metales en la puerta de embarque, se entrega el boleto y la responsable se queda con el comprobante de SUNAT²⁷.

3.3.3. Envío y entrega de encomiendas - Giros radiales

En cada turno, dos personas son responsables del envío de encomiendas y giros radiales, una de ellas se encarga de entregar las encomiendas al conductor del bus y del cobro por flete.

Dos personas más son responsables de la entrega de encomiendas y giros a consignados²⁸, una de ellas es responsable de la recepción de las encomiendas que los conductores traen provenientes de otros terminales, la segunda es responsable de registrar en un cuaderno la programación de la salida de los buses durante el día, información brindada por los demás terminales vía messenger. Siendo este un problema notable, ya que las encomiendas no son entregadas con efectividad por estar pendientes de la información que recibirán originando malestar ante los clientes.

3.4. Descripción y documentación de los procesos actuales

A continuación se mostrará mediante Diagramas de procesos de doble entrada la manera cómo se realizaban los procesos de los servicios en la empresa EPPO S.A. en febrero de 2010 y quiénes se encargaban de realizarlos.

El objetivo de la documentación fue conocer los procesos actuales e identificar las funciones de cada trabajador. Luego, se identificaron las variaciones en cada terminal, lo que permitió mejorar cada proceso, buscando el bienestar del cliente y de la empresa.

Con la documentación de los procesos, los trabajadores podrán revisarlos y comprenderlos. A continuación se muestran los procesos observados:

²⁷ Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.

²⁸ Destinatario.

3.4.1. Proceso de compra de boletos - Talara

A. Objetivo

Realizar la compra exitosa del boleto(s) de viaje, siempre que el usuario cumpla con los requisitos establecidos por la empresa.

B. Narrativa

B.1. Evaluación de hora de salida

1. **Solicitar boleto:** El cliente solicita un boleto indicando el destino que desea.
2. **Indicar hora de salida:** La vendedora indica al cliente la hora de la siguiente salida.
3. **Evaluar hora de salida:** El cliente evalúa la hora de la siguiente salida indicada por la cajera.
Si le conviene, el cliente continúa con lo estipulado en el punto 4. Si no, el proceso finaliza.

B.2. Verificación de asientos

4. **Solicitar información de cantidad de boletos:** La vendedora solicita información de la cantidad de boletos que requiere.
5. **Indicar cantidad de boletos:** El cliente indica la cantidad de boletos que desea.
6. **Verificar disponibilidad:** La vendedora verifica la disponibilidad de asientos.
 - Si hay disponibilidad de asientos, el cliente continúa con lo estipulado en el punto 7.
 - Si no hay disponibilidad de asientos, el proceso finaliza. Pero en el caso de que el cliente desee conocer la hora de la siguiente salida, se debe volver a los pasos referidos desde el punto 2.

B.3. Conformidad de elección

7. **¿Ubicación específica?:** Si el cliente solicita una ubicación específica, se procede según lo estipulado en el punto 8. De lo contrario sigue lo que indica el punto 10.
8. **Mostrar asientos disponibles:** La vendedora muestra al cliente los asientos disponibles en el bus.
9. **Elegir ubicación de asiento:** El cliente elige la ubicación del asiento donde desea viajar.
10. **Asignar asiento:** La vendedora se encarga de asignar la ubicación del asiento para el cliente.
11. **¿Realizar coordinaciones?:** Si el cliente solicitó más de un boleto, se procede con lo estipulado en el punto 12. De lo contrario se sigue con lo que indica el punto 14.
12. **Comunicar elección:** La vendedora comunica a las demás cajeras los números de asientos que han sido elegidos por el cliente y el destino de éste.
13. **Comunicar conformidad de elección:** Las demás cajeras aseguran haber escuchado el comunicado de la vendedora.

B.4. Registro de pasajeros

14. **Solicitar identificación:** La vendedora solicita al cliente mostrar su DNI u otro documento de identidad.
15. **¿Mostrar documento?:** Si el cliente muestra y entrega documento, se procede según lo estipulado en el punto 18. De lo contrario se sigue lo que indica el punto 16.

- 16. Indicar posible solución:** La vendedora indica al cliente dirigirse ante la asistenta para solucionar su problema.
- 17. Hacer firmar compromiso:** Si el cliente se compromete a no volver a viajar sin documentos, deja constancia de éste compromiso, firmando en un cuaderno.
- 18. Ingresar número de DNI:** La vendedora ingresa el número de DNI
- Si el pasajero se encuentra registrado en la base de datos del sistema se verifica sus nombres y apellidos, asegurando ser la persona ubicada.²⁹
 - Si el pasajero no se encuentra en la base de datos, se procede con el punto 19.³⁰
- 19. Gestionar datos personales:** La vendedora registrará en la base de datos los datos personales del pasajero (número de DNI, nombres, apellidos).
- 20. ¿Posee RUC?:** Si el cliente solicita boleto con RUC, se procede según el punto 21. De lo contrario sigue lo que indica el punto 23.
- 21. Ingresar número de RUC:** La vendedora ingresa el número de RUC
- Si la empresa/persona jurídica se encuentra registrada en la base de datos del sistema se verifica su razón social, y se sigue con lo indicado en el punto 24.
 - Si la empresa/persona jurídica no se encuentra en la base de datos, se procede con lo estipulado en el punto 22.
- 22. Gestionar datos de la empresa/persona jurídica:** La vendedora registrará en la base de datos los datos de la empresa/persona jurídica (número de RUC, razón social).

B.5. Entrega de boleto

- 23. Verificar cantidad de boleto(s):** La vendedora verifica la cantidad de boleto(s) por entregar y si coincide con la cantidad solicitada, se continúa con el punto 24. De lo contrario se retorna a lo estipulado en el punto 14.
- 24. Indicar monto a pagar:** La vendedora indica al cliente cuál es el monto a pagar.
- 25. Pagar boletos:** El cliente paga los boletos de viaje solicitados.
- 26. ¿Paga exacto?:** Si el cliente pagó el monto se sigue con el punto 30. De lo contrario se realiza lo indicado en el punto 27.
- 27. Verificar disponibilidad para vuelto:** La vendedora verifica disponibilidad para entregar vuelto.
- Si hay disponibilidad para entregar vuelto, se sigue con el punto 29, si no, se sigue con el punto 28.
- 28. Impedir obtener boletos:** La vendedora le impide obtener el boleto al cliente indicándole que espere hasta poder entregarle vuelto. Si el cliente regresa con monedas y/o billetes de baja denominación, se retorna al punto 26.
- 29. Entregar vuelto:** La vendedora entrega vuelto al cliente.
- 30. Entregar boleto:** La vendedora entrega el o los boletos al cliente.

²⁹ Si el cliente se encuentra ubicado en la fila de venta de pasajes con RUC se sigue en el punto 20, sino lo indicado en el punto 23.

³⁰ *Ibidem* 30.

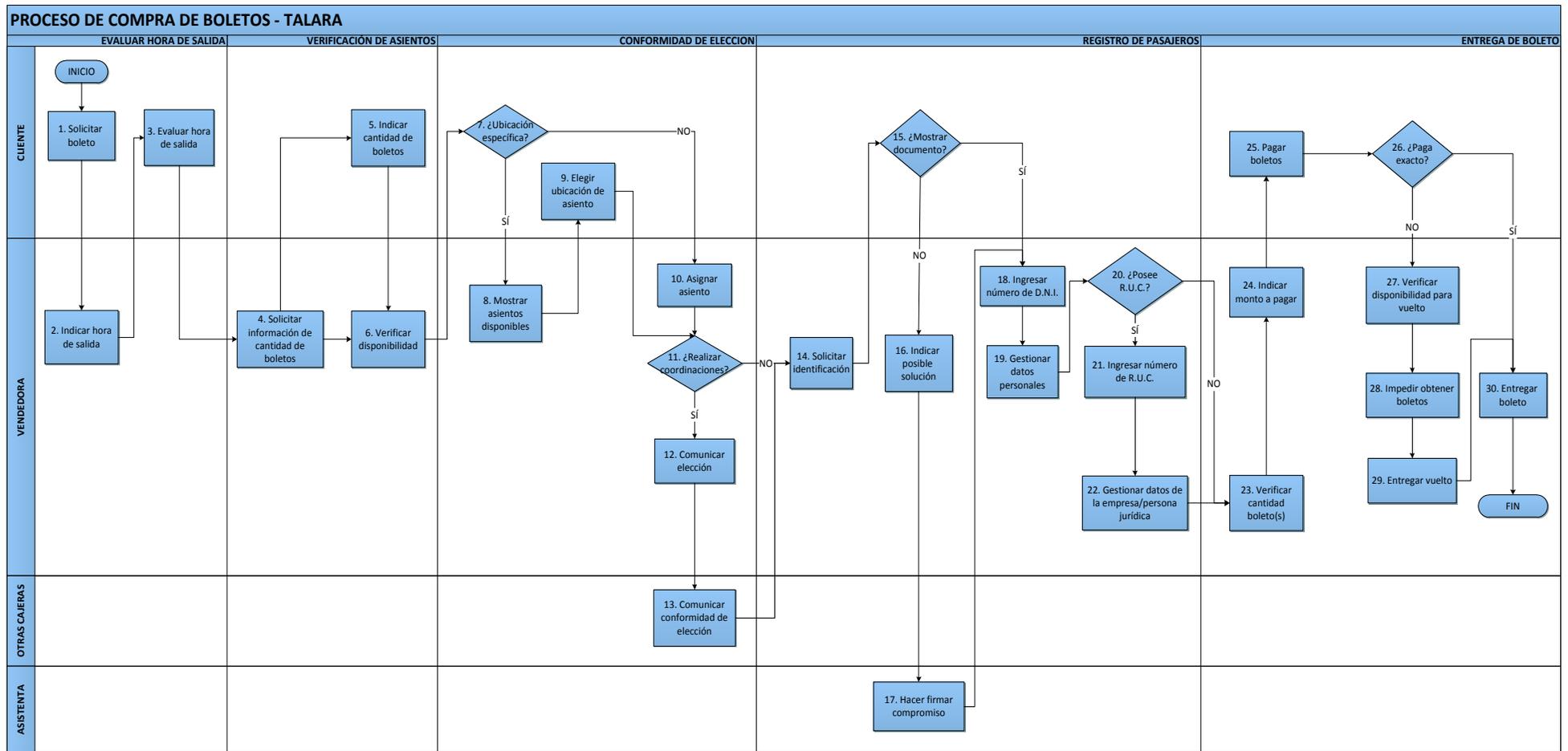


Figura 3.1. Proceso de compra de boletos - Talara
 Fuente: Elaboración propia

3.4.2. Proceso de emisión de boletos ESSALUD - Talara

A. Objetivo

Emitir boleto(s) de viaje al usuario según convenio con ESSALUD, sólo si se cumple con los requisitos establecidos por la empresa.

B. Narrativa

B.1. Evaluar de hora de salida

1. **Solicitar boleto:** El cliente solicita uno o dos boletos indicando el destino que desea.³¹
2. **Indicar hora de salida:** La vendedora indica al cliente la hora de la siguiente salida.
3. **Confirmar salida:** El cliente confirma la hora de salida.

B.2. Verificación de asientos

4. **Solicitar información de cantidad de boletos:** La vendedora solicita información de la cantidad de boletos que requiere.
5. **Indicar cantidad de boletos:** El cliente indica la cantidad de boletos que desea.
6. **Verificar disponibilidad:** La vendedora verifica la disponibilidad de asientos.
 - Si hay disponibilidad de asientos, el cliente continúa con lo estipulado en el punto 7.
 - Si no hay disponibilidad de asientos, la vendedora indica la hora de la siguiente salida, se debe retornar a partir del punto 2.

B.3. Conformidad de elección

7. **¿Ubicación específica?:** Si el cliente solicita una ubicación específica, se procede según lo estipulado en el punto 8. De lo contrario se sigue lo que indica el punto 10.
8. **Mostrar asientos disponibles:** La vendedora le muestra al cliente los asientos disponibles en el bus.
9. **Elegir ubicación de asiento:** El cliente elige la ubicación del asiento donde desea viajar.
10. **Asignar asiento:** La vendedora se encarga de asignar ubicación del asiento al cliente.
11. **¿Realizar coordinaciones?:** Si el cliente solicito más de un boleto, se procede con lo estipulado en el punto 12. De lo contrario se sigue con lo que indica el punto 14.
12. **Comunicar elección:** La vendedora comunica a las demás cajeras los números de asientos que han sido elegidos por el cliente.
13. **Comunicar conformidad de elección:** Las demás cajeras aseguran haber escuchado el comunicado de la vendedora.

B.4. Registro de pasajeros

14. **Mostrar documentos emitidos por ESSALUD:** El cliente muestra a la vendedora los documentos que ESSALUD le otorga.

³¹ Según el convenio de la empresa con ESSALUD, sólo se pueden emitir 2 pasajes por paciente. Los boletos adicionales se adquirirán normalmente.

- 15. Verificar y registrar información:** La vendedora verifica los documentos, que se encuentren debidamente sellados y firmados, procediendo a registrar la información.
 - 16. Solicitar identificación:** La vendedora solicita al cliente mostrar su DNI u algún otro documento de identidad que posea.
 - 17. ¿Mostrar documento?:** Si el cliente muestra y entrega documento, se procede según lo estipulado en el punto 20. De lo contrario se sigue lo que indica el punto 18.
 - 18. Indicar posible solución:** La vendedora indica al cliente dirigirse ante la asistenta para solucionar su problema.
 - 19. Hacer firmar compromiso:** Si el cliente se compromete a no volver a viajar sin documentos, deja constancia de éste compromiso, firmando en un cuaderno.
 - 20. Ingresar número de DNI:** La vendedora ingresa el número de DNI
 - Si el pasajero se encuentra registrado en la base de datos del sistema se verifican sus nombres y apellidos, asegurando ser la persona ubicada, luego se sigue con lo indicado en el punto 23.
 - Si el pasajero no se encuentra en la base de datos, se procede con lo estipulado en el punto 21.
 - 21. Gestionar datos personales:** La vendedora registrará en la base de datos los datos personales del pasajero (número de DNI, nombres, apellidos).
 - 22. Ingresar número de RUC:** La vendedora ingresa la razón social de ESSALUD.
- B.5. Entrega de boleto**
- 23. Verificar cantidad boleto:** La vendedora verifica la cantidad de boletos a entregar. Si la cantidad de boletos a entregar es la misma que la cantidad solicitada, continúa el proceso con el punto 24. De lo contrario se retorna a lo estipulado en el punto 16.
 - 24. Entregar boleto:** La vendedora entrega el boleto.

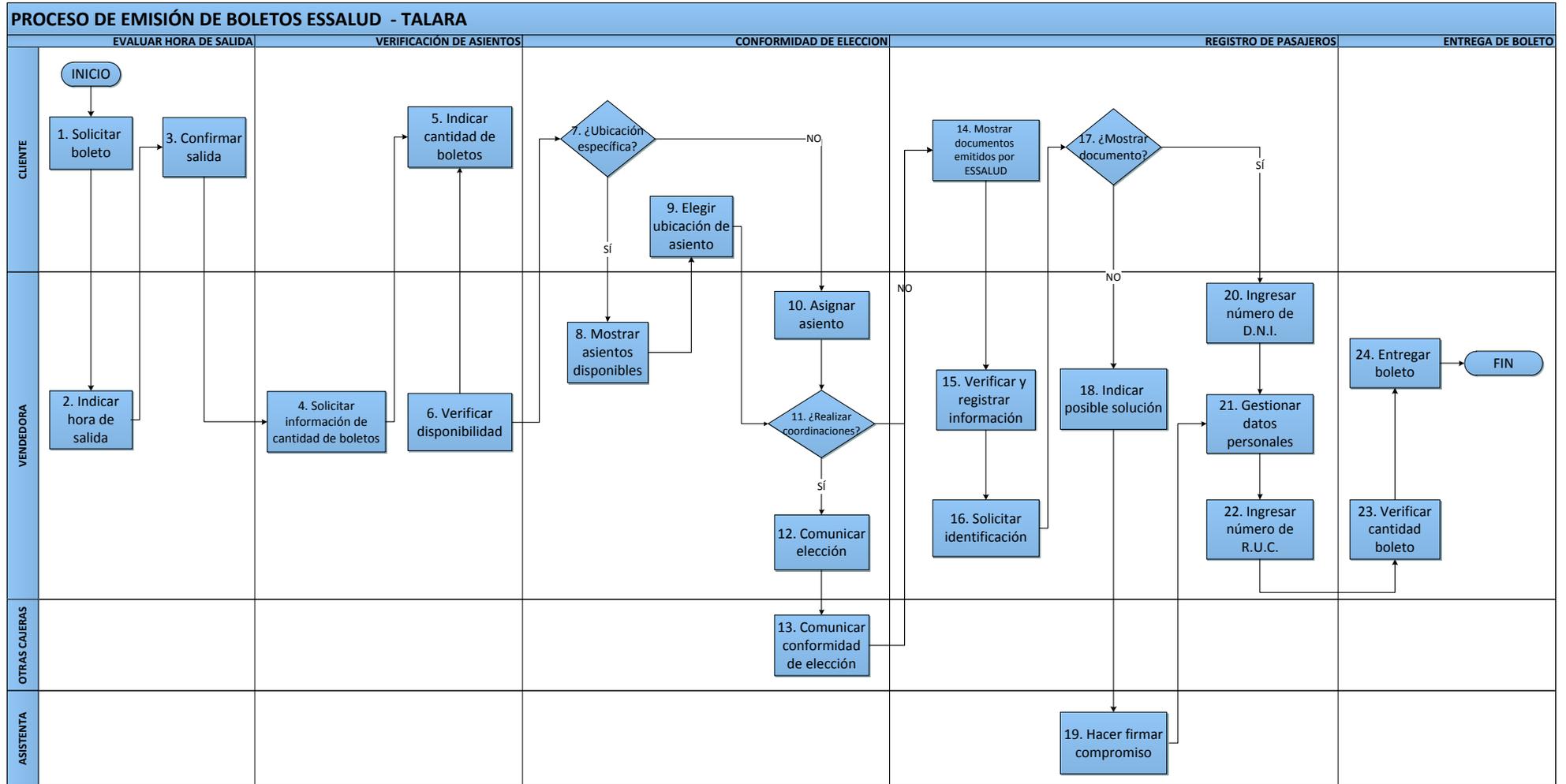


Figura 3.2. Proceso de emisión de boletos ESSALUD - Talara
 Fuente: Elaboración propia

3.4.3. Proceso de emisión para de la PNP³²

A. Objetivo

Entregar pase de cortesía a los miembros de la PNP que cumplan con presentar su carnet y vistán el uniforme correspondiente.

B. Narrativa

B.1. Hora de salida

1. **Solicitar pase:** El cliente solicita pase indicando el destino que desea.
2. **Indicar hora de salida:** La vendedora indica al cliente la hora de salida disponible.³³

B.2. Asignación de asiento

3. **Asignar asiento:** La vendedora se encarga de asignar ubicación/asiento al pasajero.

B.3. Registro de pasajero

4. **Solicitar e ingresar número de carnet:** La vendedora solicita al cliente su número de carnet y lo ingresa.
Si el pasajero se encuentra registrado en la base de datos del sistema se verifican sus nombres y apellidos, y se sigue con lo indicado en el punto 9.
Si el pasajero no se encuentra en la base de datos, se procede con el punto 5.
5. **Solicitar identificación:** La vendedora solicita al cliente mostrar su DNI u otro documento de identidad.
6. **Mostrar documento:** El cliente muestra su carnet.
7. **Registrar nombres:** La vendedora registra los nombres y apellidos del pasajero, así como su número de carnet.

B.4. Entrega de pase

8. **Crear pase:** La vendedora crea pasaje indicando los datos personales y número de asiento asignado.
9. **Entregar pase:** La vendedora entrega pase.

³² Policía Nacional del Perú

³³ Según acuerdo con la PNP, sólo pueden viajar con pase 2 representantes de la PNP en cada bus.

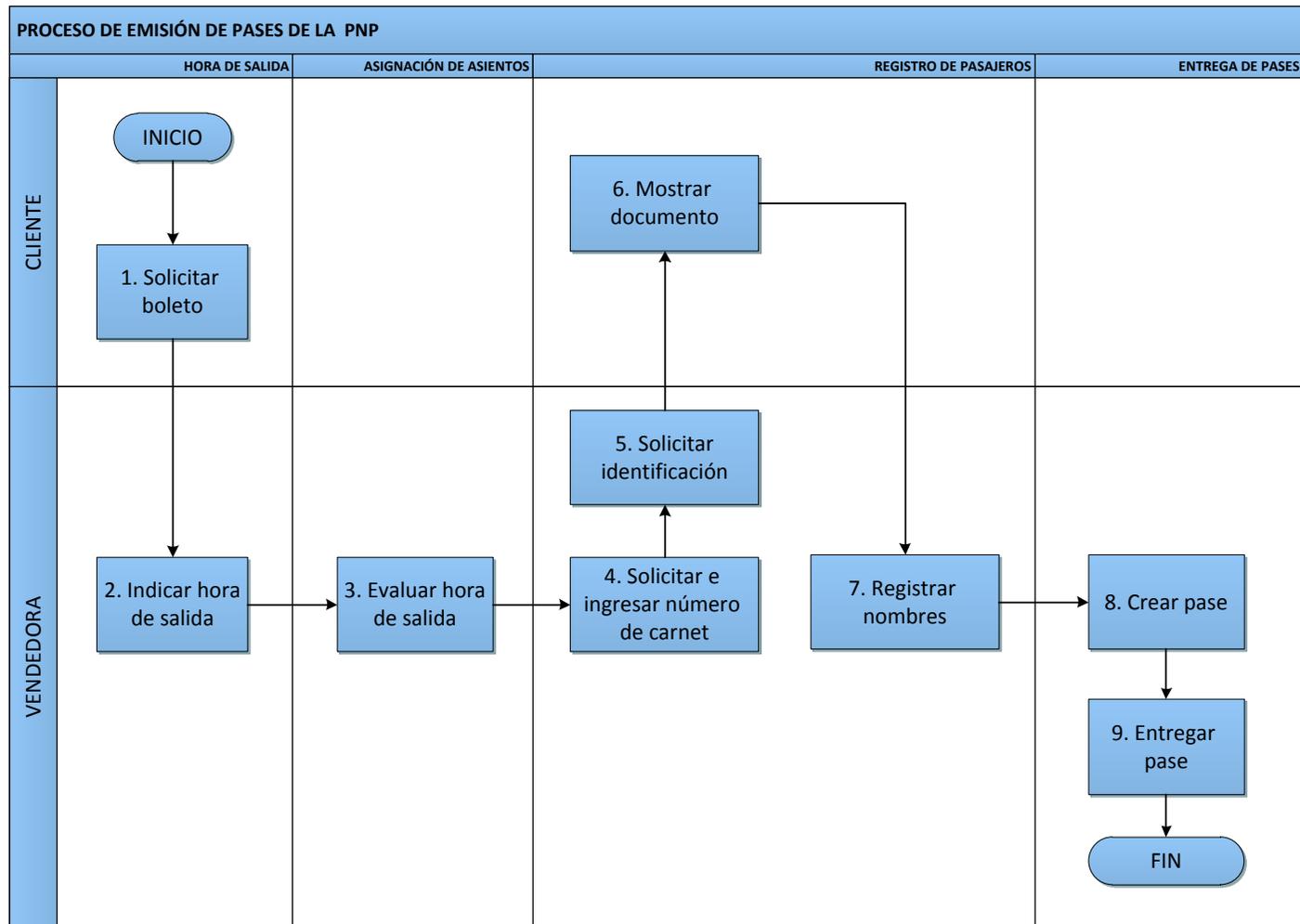


Figura 3.3. Proceso de emisión de pases de la PNP
Fuente: Elaboración propia

3.4.4. Proceso de compra de pasajes remoto

A. Objetivo

Comprar uno o más boletos de viaje en alguno de los terminales de la empresa para ser entregado(s) en el terminal de origen.

B. Narrativa

B.1 Hora de salida

1. **Solicitar boleto:** El cliente solicita un boleto indicando origen y destino.
2. **Preguntar hora de salida:** La vendedora pregunta la hora de salida que desea.
3. **Indicar hora de salida:** El cliente indica la hora de salida que desea.

B.2 Verificación de asientos

4. **Solicitar información de cantidad de boletos:** La vendedora solicita al cliente información de la cantidad de boletos que requiere.
5. **Indicar cantidad de boletos:** El cliente indica la cantidad de boletos que desea.
6. **Verificar disponibilidad:** La vendedora verifica la disponibilidad de asientos.
 - Si hay disponibilidad de asientos, el cliente continúa con lo estipulado en el punto 7.
 - Si no, la vendedora indica la hora de la siguiente salida, y se vuelve al punto 2.

B.3 Asignación de asiento

7. **¿Ubicación específica?:** Si el cliente solicita una ubicación específica, se procede según lo indicado en el punto 8. De lo contrario se sigue lo que indica el punto 10.
8. **Mostrar asientos disponibles:** La vendedora le muestra al cliente los asientos disponibles en el bus.
9. **Elegir ubicación de asiento:** El cliente elige la ubicación del asiento.
10. **Asignar asiento:** La vendedora se encarga de asignar ubicación del asiento al cliente.

B.4 Registro de pasajero

11. **Solicitar datos:** La vendedora solicita número de DNI del pasajero.
12. **Ingresar número de DNI:** La vendedora ingresa el número de DNI
 - Si el pasajero se encuentra registrado en la base de datos del sistema se verifican sus nombres y apellidos.³⁴
 - Si el pasajero no se encuentra en la base de datos, se procede con lo estipulado en el punto 13.³⁵
13. **Gestionar datos personales:** La vendedora registrará los datos personales del pasajero (número de DNI, nombres, apellidos).
14. **¿Posee RUC?:** Si el cliente solicita factura, se procede según el punto 15. De lo contrario sigue lo que indica el punto 17.
15. **Ingresar número de RUC:** La vendedora ingresa el número de RUC.

³⁴ Si el cliente se encuentra ubicado en la fila de venta de pasajes con RUC, se sigue con lo indicado en el punto 14.

³⁵ *Ibidem* 34.

- Si la empresa/persona jurídica se encuentra registrada en la base de datos del sistema se verifica su razón social, asegurando ser la ubicada, se sigue con lo indicado en el punto 17.
- Si la empresa/persona jurídica no se encuentra en la base de datos, se procede con lo estipulado en el punto 16.

16. Gestionar datos de la empresa/persona jurídica: La vendedora registrará en la base de datos los datos de la empresa/persona jurídica (número de RUC, razón social).

B.5 Compra de boleto³⁶

17. Confirmar compra: La vendedora confirma la compra del boleto.

Si la cantidad de boletos a pagar es la misma que la cantidad solicitada, continúa el proceso con el punto 18. De lo contrario se retorna a lo estipulado en el punto 11.

18. Indicar monto a pagar: La vendedora indica al cliente cuál es el monto a pagar.

19. Pagar boletos: El cliente paga los boletos de viaje solicitados.

20. ¿Paga exacto?: Si el cliente pagó el monto se sigue con el punto 24. De lo contrario se realiza lo indicado en el punto 21.

21. Verificar disponibilidad para vuelto: La vendedora verifica disponibilidad para entregar vuelto.

- Si hay disponibilidad para entregar vuelto, se sigue con el punto 24.
- Si no hay disponibilidad, se procede al punto 22.

22. Impedir obtener boletos: La vendedora le impide obtener el boleto al cliente indicándole que espere hasta poder entregarle vuelto.

- Si no hay disponibilidad, se pide al cliente esperar hasta disponer de monedas y/o billetes de baja denominación para entregarle vuelto.

23. Entregar vuelto: La vendedora entrega vuelto al cliente y le indica que se puede recoger el boleto, entregándole a la vez un comprobante.

24. Comunicar compra: La vendedora comunica a la asistente de la compra del pasaje remoto para que se comunique a la agencia de origen del pasajero y pueda recoger su boleto.

³⁶ El pasajero sólo podrá recoger el boleto presentando su DNI o algún otro documento de identidad.

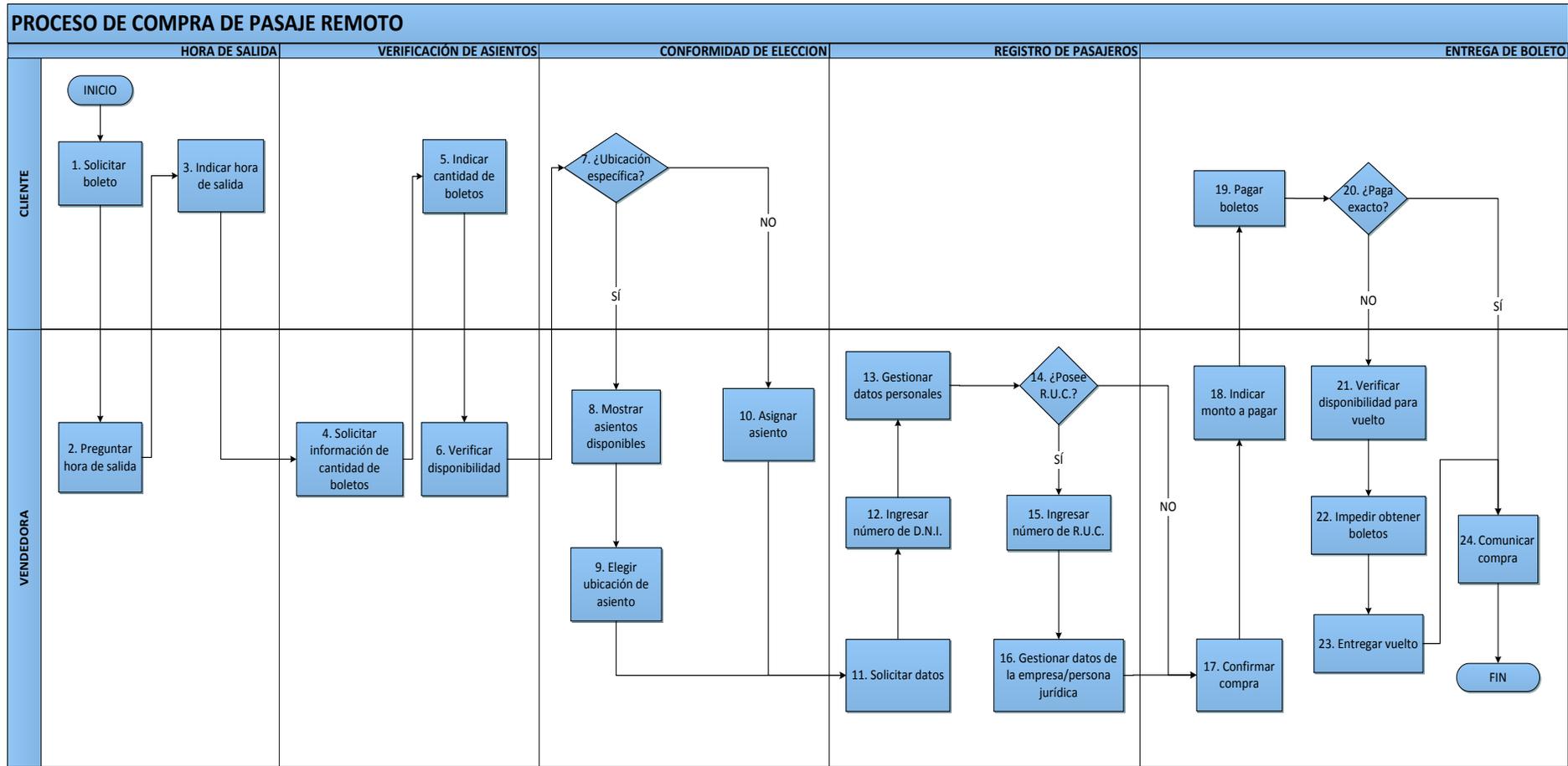


Figura 3.4. Proceso de compra de pasaje remoto
 Fuente: Elaboración propia

3.4.5. Proceso de embarque de pasajeros - Talara

A. Objetivo

Controlar el embarque de pasajeros en el terminal y comprobar la identidad de los mismos.

B. Narrativa

B.1 Almacenamiento de la carga³⁷

1. **¿Proviene de otro terminal?:** Si el bus proviene de otro terminal de la empresa, se procede con lo indicado en el punto 2. De lo contrario se sigue con el punto 3.
2. **Verificar asientos desocupados:** La responsable del embarque verifica que los pasajeros que no continúan viaje hayan desembarcado.
3. **Almacenar carga:** El encargado de equipajes y/o playa de estacionamiento coloca en bodegas la carga con la identificación de haber cancelado el flete, y entrega el comprobante al pasajero.

B.2 Anuncio de salida

4. **Anunciar salida:** La responsable de la puerta de embarque anuncia la hora de salida del bus e indica la hora de salida y el destino. Además solicita se presente documento de identidad y boleto.

B.3 Revisión de documentos

5. **Mostrar DNI:** El pasajero muestra su DNI y su boleto de viaje en la puerta de embarque.
6. **Revisar identificación:** La responsable de la puerta de embarque revisa que los datos del boleto coincidan con los datos del DNI, colocando un V°B°.
7. **¿Coinciden datos?:** Si los datos del boleto coinciden con los del DNI, se sigue con el punto 8. De lo contrario se sigue con lo indicado en el punto 7.
8. **Modificar datos³⁸:** La vendedora del boleto modifica los datos del pasajero en la base de datos, así como en el boleto de viaje y comunica la corrección. Luego se retorna al punto 4.

B.4 Almacenamiento de equipaje

9. **Entregar equipaje:** Si el pasajero posee equipaje, lo entrega al encargado y se pasa al punto 9. De lo contrario se sigue con el punto 10.
10. **Almacenar equipaje:** El encargado de los equipajes los coloca en las bodegas, les asigna una identificación y entrega el comprobante al pasajero para que éste los pueda solicitar al momento de desembarcar.

B.5 Embarque de pasajeros

11. **Ubicar y subir al bus:** El pasajero se embarca en el bus y entrega el boleto a la responsable.
12. **Entregar manifiesto de pasajeros:** La 4° cajera de venta de pasajes entrega el manifiesto de pasajeros a la responsable del embarque.

³⁷ Mercadería y/o exceso de equipaje.

³⁸ En caso se haya impreso el manifiesto de pasajeros, deberá ser modificado con los datos corregidos del pasajero.

13. Verificar pasajeros: La responsable del embarque anota en el cuaderno del conductor la cantidad de asientos ocupados y libres y la ruta. Luego le hace firmar, tanto el manifiesto como el cuaderno, al conductor.

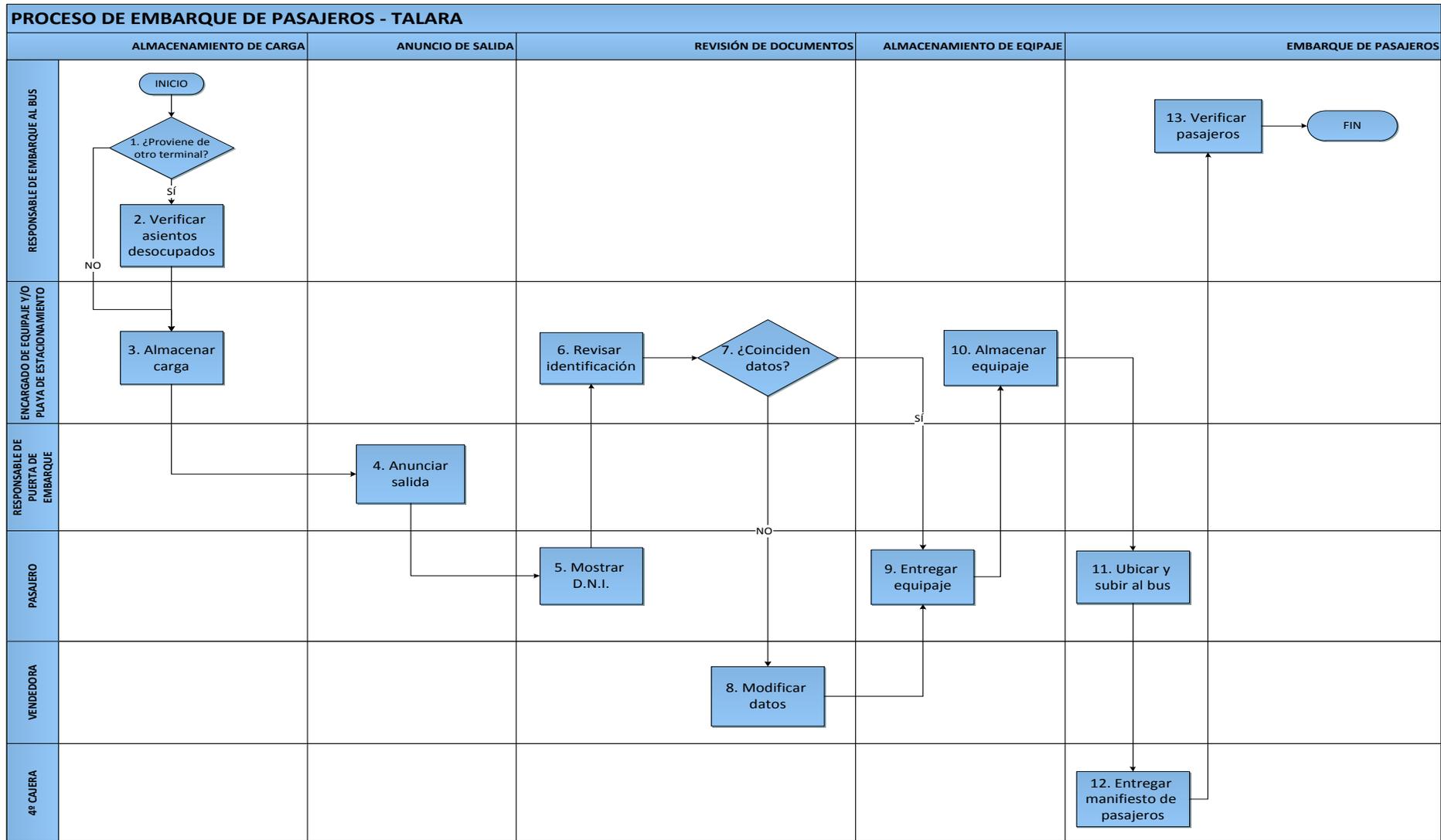


Figura 3.5. Proceso de embarque de pasajeros – Talara
Fuente: Elaboración propia

3.4.6. Proceso de embarque de encomiendas - Talara

A. Objetivo

Verificar que las encomiendas sean transportadas del terminal origen al terminal destino.

B. Narrativa

B.1 Entrega de encomiendas

1. **Solicitar encomiendas:** El conductor del bus solicita las encomiendas a la responsable de envíos.³⁹
2. **Entregar encomiendas:** La responsable de envío de encomiendas, entrega la(s) encomienda(s) al conductor del bus junto a la guía del transportista.⁴⁰

B.2 Almacenamiento de encomiendas

3. **¿Encomiendas grandes?:** Si las encomiendas son grandes, se procede según lo indicado en el punto 4. De lo contrario se sigue con el punto 6.
4. **Almacenar encomiendas:** El encargado de equipajes - limpieza y/o playa de estacionamiento se encarga de colocarlas en las bodegas del bus.⁴¹

B.3 Verificación de encomiendas

5. **Verificar encomiendas almacenadas:** La responsable de envíos verifica en el bus que las encomiendas se hayan colocado en las bodegas.
6. **Verificar encomiendas recibidas:** El conductor del bus verifica la guía, junto a las encomiendas recibidas.
7. **Gestionar firmas:** El conductor del bus firma la guía en señal de conformidad.

³⁹ Si el bus proviene de otro terminal, el conductor debe entregar la(s) encomiendas que trae a la responsable de entrega de encomiendas.

⁴⁰ Al conductor se le indica a detalle la guía.

⁴¹ El conductor verifica las encomiendas que ha trasladado el encargado de equipajes - limpieza y/o playa de estacionamiento.

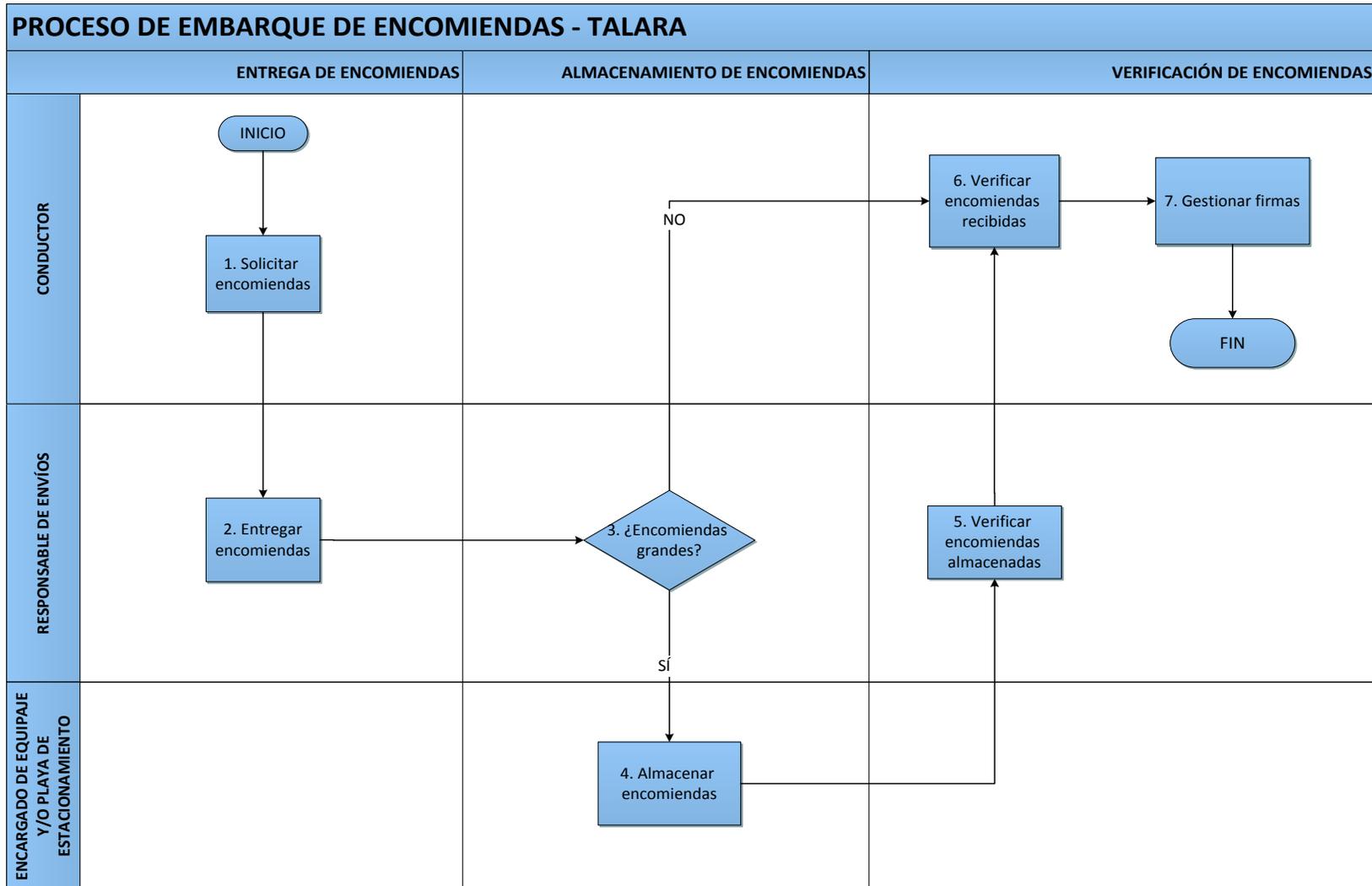


Figura 3.6. Proceso de embarque de encomiendas - Talara
Fuente: Elaboración propia

3.4.7. Proceso de desembarque de pasajeros

A. Objetivo

Transportar hacia su destino a los pasajeros, con seguridad y confort.

B. Narrativa

B.1 Desembarque

1. **Bajar del bus:** El pasajero baja del bus en orden y obligatoriamente después de que éste se haya detenido.

B.2 Entrega de equipaje

2. **¿Posee equipaje?:** Si el pasajero entregó equipaje, al desembarcar lo solicita al encargado, mostrando comprobante.
3. **Entregar equipaje:** El encargado de equipaje, verifica comprobante y entrega el equipaje al pasajero.

B.3 Entrega de carga

4. **¿Posee carga?:** Si el pasajero posee carga, la solicita al encargado, mostrando el comprobante
5. **Entregar carga:** El encargado de equipaje, verifica el comprobante y entrega la carga al pasajero.

B.4 Salida del terminal

6. **Salir del terminal:** El pasajero sale del terminal.

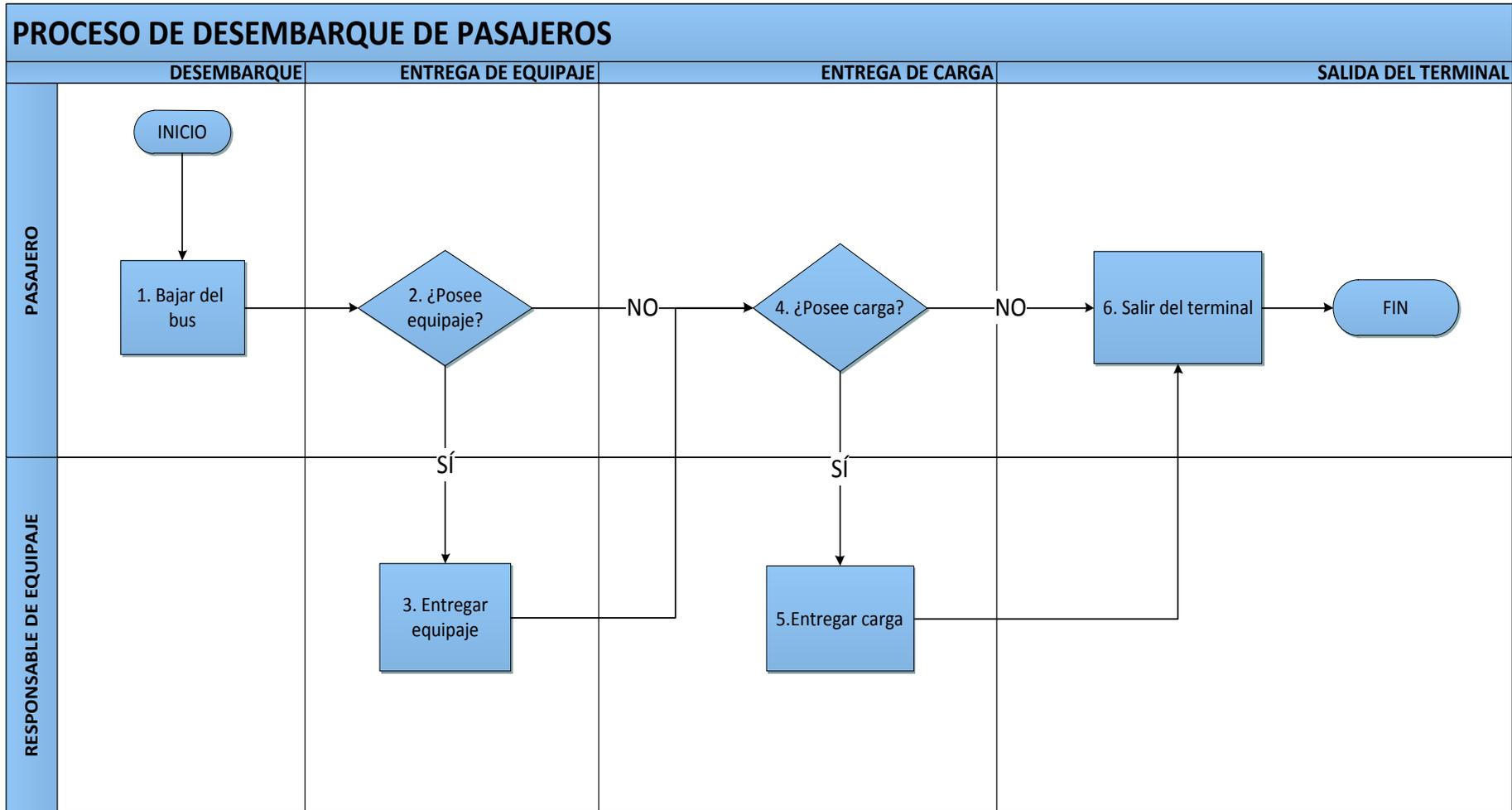


Figura 3.7. Proceso de embarque de pasajeros
Fuente: Elaboración propia

3.4.8. Proceso de desembarque de encomiendas

A. Objetivo

Verificar la eficiente entrega de encomiendas a los usuarios en el Terminal de Talara.

B. Narrativa

B.1 Entrega de encomiendas

1. **Recibir encomiendas:** Al llegar el bus al terminal, el conductor entrega con guía las encomiendas pequeñas a la responsable.
2. **¿Encomiendas grandes?:** Si las encomiendas son grandes, se procede según lo indicado en el punto 3. De lo contrario se sigue con el punto 4.
3. **Recoger encomiendas:** La responsable recoge las encomiendas en el bus y da V°B° de recibido.⁴²

B.2 Almacenamiento de encomiendas

4. **Almacenar encomiendas:** El encargado de equipajes - limpieza y/o playa de estacionamiento retira las encomiendas grandes de la bodega y las lleva para ser almacenadas.

B.3 Verificación de encomiendas

5. **Verificar encomiendas entregadas**⁴³: La responsable verifica la guía junto a las encomiendas que le han entregado, la misma que firma en señal de haber recibido conforme.

⁴² En la mayoría de los casos.

⁴³ Si el conductor continúa viaje quedando encomiendas por entregar, solicita se le entregue guía.

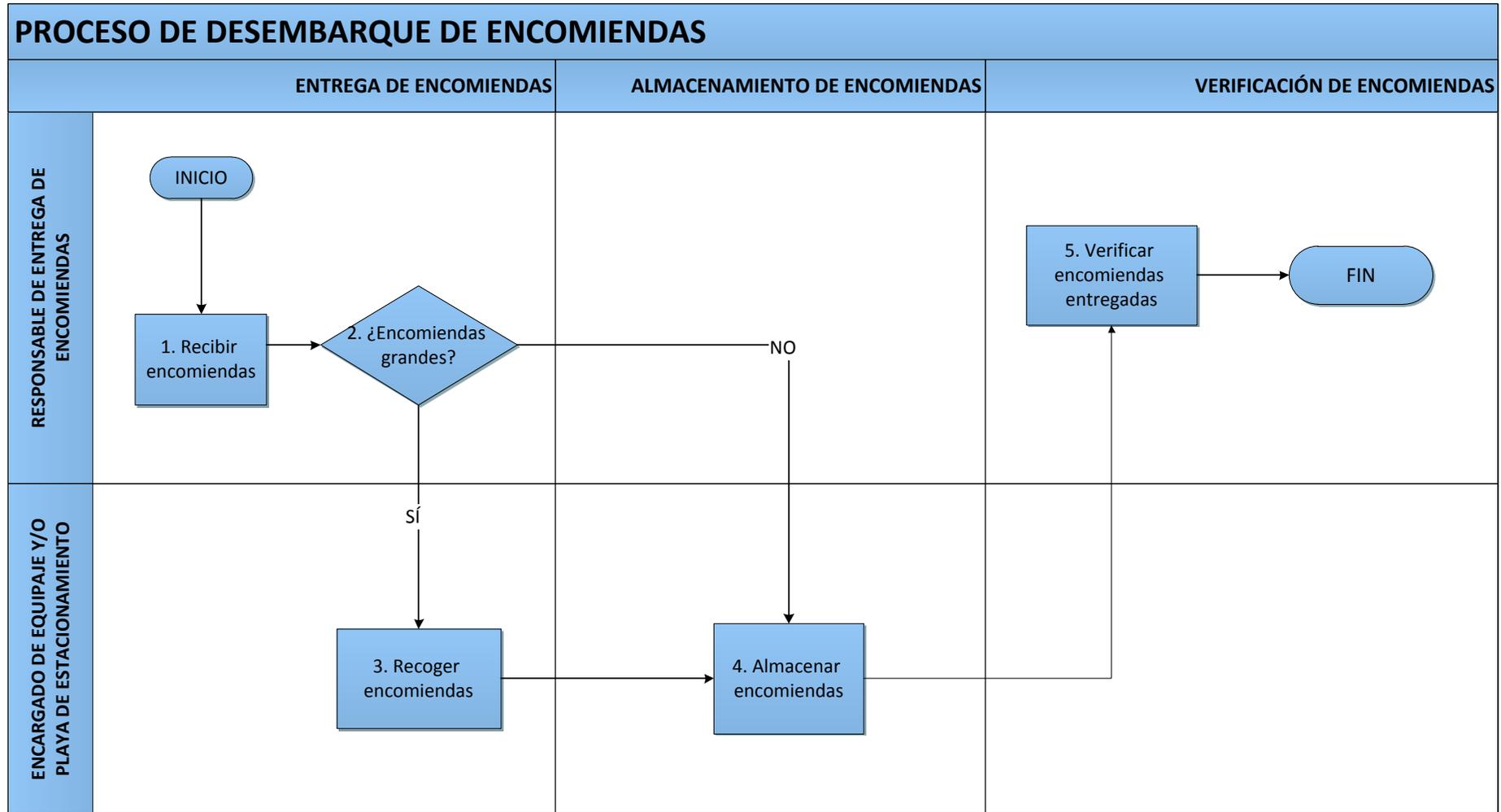


Figura 3.8. Proceso de desembarque de encomiendas
Fuente: Elaboración propia

3.4.9. Proceso de envío de encomiendas

A. Objetivo

Brindar el servicio de envío de encomiendas y verificar que se cumplan con los requisitos establecidos por la empresa.

B. Narrativa

B.1 Cantidad a pagar

1. **Solicitar el servicio:** El cliente solicita enviar una o más encomiendas indicando el destino.
2. **Conocer contenido:** La responsable pregunta al cliente el contenido del envío. Si se trata de algún artículo prohibido⁴⁴ por la empresa el proceso finaliza. De lo contrario se sigue con el punto 3.
3. **Indicar precio:** Se le indica el precio al cliente.

B.2 Registro de remitente

4. **¿Mercadería?:** Si lo que se envía es mercadería⁴⁵ se sigue con el punto 5. De lo contrario se sigue con el punto 6.
5. **Registrar guía:** Se registran datos de guía de remisión/declaración jurada.
6. **¿Factura?:** Si el cliente solicita factura, se procede con el punto 7. Sino se le entrega boleta y se sigue con el punto 11.
7. **Solicitar e ingresar número de RUC:** La responsable solicita el número de RUC y lo ingresa.
 - Si la empresa/persona jurídica se encuentra registrada en la base de datos del sistema se verifica su razón social y se sigue con lo indicado en el punto 9.
 - Si la empresa/persona jurídica no se encuentra en la base de datos, se procede con lo estipulado en el punto 8.
8. **Gestionar datos de la empresa/persona jurídica:** La responsable de envíos registra en la base de datos los datos de la empresa/persona jurídica (número de RUC, razón social).
9. **Solicitar e ingresar número de DNI:** La responsable de envíos solicita el número de DNI del cliente y lo ingresa.
 - Si el cliente se encuentra registrado en la base de datos del sistema se verifican sus nombres y apellidos y se sigue con lo indicado en el punto 11.
 - Si el cliente no se encuentra en la base de datos, se procede con el punto 10.
10. **Gestionar datos personales:** La vendedora registrará en la base de datos los datos personales del remitente (DNI, nombres, apellidos).

B.3 Registro de consignado

11. **Registrar datos:** Se registran los datos que aparecen en el paquete. (Nombre de la persona que recogerá la encomienda).⁴⁶

B.4 Pago de servicio

12. **Pagar envío:** El cliente paga el costo del envío.

⁴⁴ Por ejemplo: animales vivos, materiales explosivos, objetos obscenos o inmorales, alhajas de oro o plata, dinero en efectivo, armas, especies amenazadas en extinción, etc.

⁴⁵ Artículo que es transportado por motivos de compra o venta.

⁴⁶ En el caso de que el consignado sea menor de edad, se deberá indicar el tipo de documento con el que se acercará a recoger la encomienda.

13. **¿Paga exacto?:** Si el cliente pagó el monto exacto se sigue con el punto 16. De lo contrario con el punto 14.
14. **Verificar disponibilidad para vuelto:** La vendedora verifica disponibilidad para entregar vuelto. Si no lo hubiere, se pide esperar hasta disponer de monedas y/o billetes de baja denominación.
15. **Entregar vuelto:** La responsable entrega vuelto.
16. **Verificar boleta/factura:** El cliente verifica los datos que aparecen en el comprobante, luego lo firma y coloca su número de DNI, en señal de conformidad.
17. **Indicar hora:** La responsable le indica la hora de salida de la encomienda al cliente.

B.5 Almacenamiento de encomiendas

18. **Almacenar encomienda:** La encargada almacena las encomiendas pequeñas, en el área de encomiendas.
 - Si son grandes, las encargadas solicitan apoyos como los indicados:

Tabla 3.1. Modo de almacenamiento según lo observado en el terminal

TALARA	El cliente ingresa al área de encomiendas y hace entrega de su encomienda.
SULLANA	Se solicita a los señores de equipaje/limpieza/playa estacionamiento, guardar la encomienda en el área de encomiendas.

Fuente: Elaboración propia

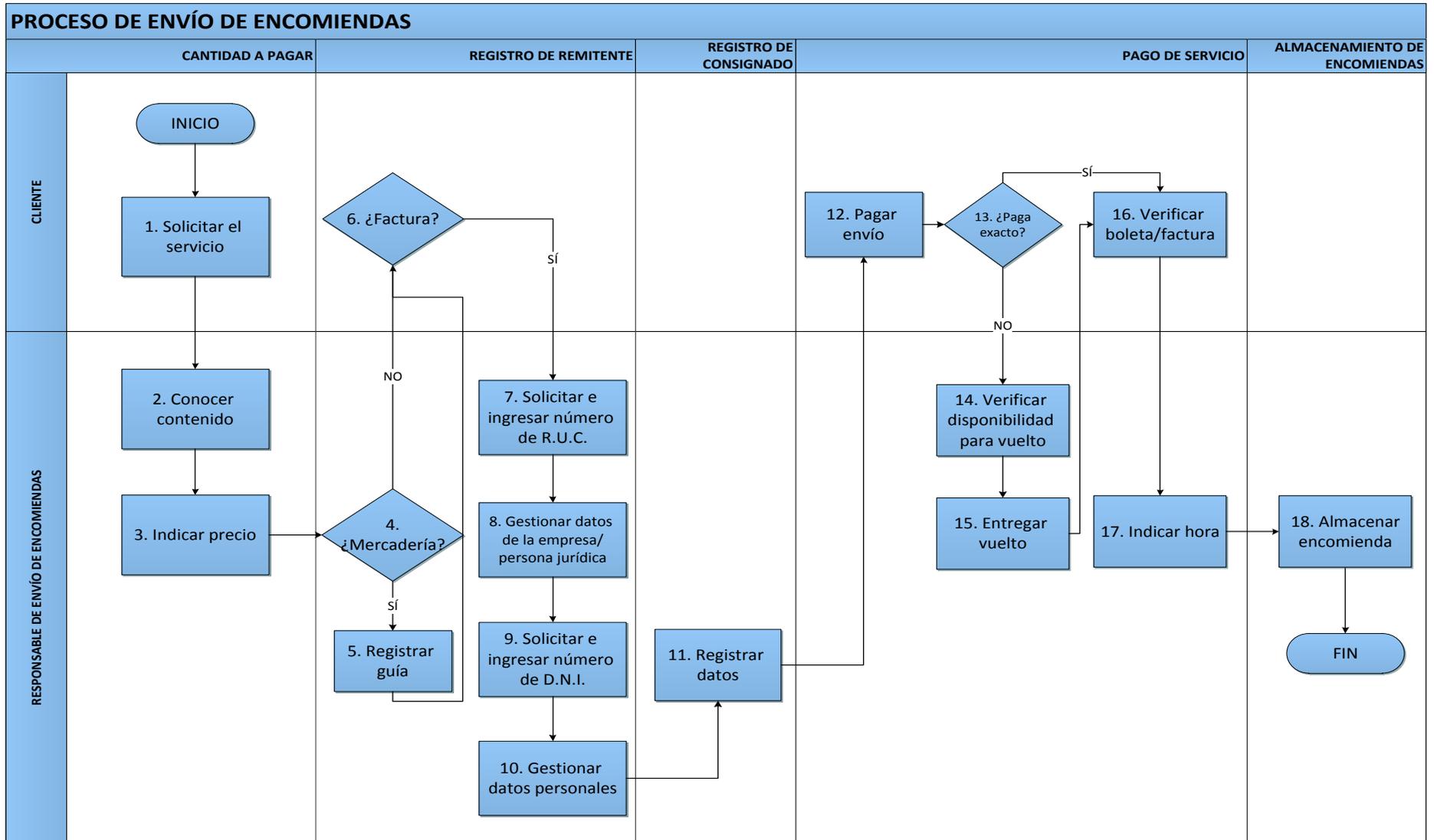


Figura 3.9. Proceso de envío de encomiendas
Fuente: Elaboración propia

3.4.10. Proceso de envío de giros radiales

A. Objetivo

Brindar el servicio de envío de giros radiales y verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos por la empresa.

B. Narrativa

B.1 Cantidad a pagar

1. **Solicitar el servicio:** El cliente solicita un giro indicando el destino.
2. **Conocer cantidad a enviar:** La responsable pregunta al cliente cuánto dinero desea enviar.
3. **Indicar precio:** Se le indica el precio al cliente (según tarifas establecidas).

B.2 Confirmación de dinero*

4. **Solicitar confirmación:** La responsable confirma con la asistenta que en el terminal de destino se disponga el monto solicitado.[†]
5. **Confirmar disponibilidad:** Si se dispone del dinero, se sigue con el punto 6. Si no se dispone de dinero, el proceso finaliza.

B.3 Registro de datos

6. **Solicitar e ingresar número de DNI:** La responsable solicita el número de DNI al cliente. Si este se encuentra registrado en la base de datos del sistema se verifican sus nombres y apellidos, se sigue en el punto 8. Si así no fuera, se procede con el punto 7.
7. **Gestionar datos personales:** La responsable de envíos registra en la base de datos los datos a cliente.
8. **Registrar datos:** Se registra datos de la persona que recogerá el giro.

B.4 Pago de envío

9. **Pagar envío:** El cliente paga el costo del envío. Si no paga con el monto exacto, la vendedora verifica la disponibilidad para entregar vuelto, si no hubiere, se pide al cliente esperar hasta disponer de monedas y/o billetes de baja denominación para entregarle vuelto.
10. **Entregar vuelto y comprobante:** Se entrega el vuelto y comprobante al cliente.
11. **Verificar boleta:** El cliente verifica los datos que aparecen en el comprobante, firma y coloca DNI, en señal de conformidad.

* Sólo se realiza la confirmación de dinero cuando el monto del giro es alto, sino se sigue con el punto 6.

[†] La consulta es por MSN o RPM.

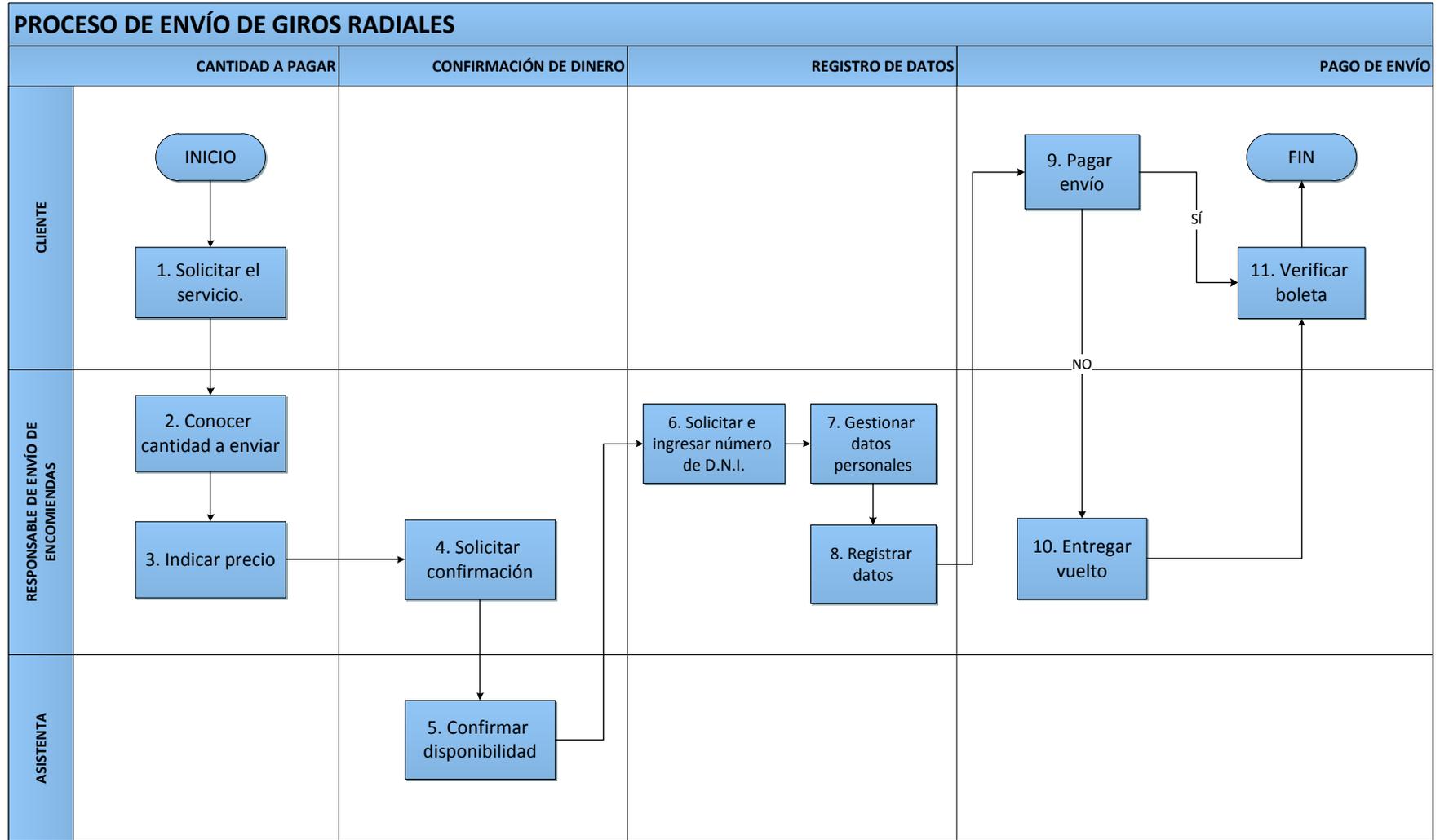


Figura 3.10. Proceso de envío de giros radiales
Fuente: Elaboración propia

3.4.11. Proceso de entrega de encomiendas Talara/Sullana

A. Objetivo

Brindar el servicio de entrega de encomiendas y verificar el cumplimiento de los requisitos (o normas) establecidos por la empresa.

B. Narrativa

B.1 Solicitud de encomiendas

1. **Solicitar encomienda:** El cliente solicita que se le entregue una encomienda.
2. **Solicitar DNI:** La responsable de entrega de encomiendas solicita DNI al cliente
3. **Entregar DNI:** El cliente le entrega DNI a la responsable de entrega de encomiendas.

B.2 Búsqueda de encomienda

4. **Buscar en el sistema:** Se ingresa el número de DNI y se busca en el sistema. Si se encuentra registrada la encomienda se sigue con el punto 5, de lo contrario finaliza el proceso.⁴⁹
5. **Verificar datos personales:** La responsable verifica los datos que aparecen en el sistema con los del DNI del usuario. Si los nombres del DNI no coinciden con los que aparecen en la boleta se pide a la persona que se ha acercado a recoger solicitar el cambio de nombre del consignado en el terminal de origen, regresando al punto 1. Si todo es conforme se sigue con el punto 6.
6. **Buscar encomienda:** Se busca la encomienda en el respectivo ambiente donde se almacena.

B.3 Entrega y registro de encomienda

7. **Firmar constancia de recepción:** El cliente firma la factura/boleta, y coloca el número de su DNI
8. **Entregar encomienda:** Se entrega la encomienda y se devuelve el DNI la responsable en el terminal entrega las encomiendas pequeñas, las grandes se entregan según lo establecido en cada terminal.

Tabla 3.2. Modo de entrega según lo observado en el terminal

TALARA	El cliente ingresa al área de encomiendas y recoge su encomienda
SULLANA	Se solicita a los señores de equipaje/ limpieza/playa estacionamiento, sacar la encomienda del lugar donde se encuentran almacenadas.

Fuente: Elaboración propia

9. **Registrar información de entregas:** La responsable de la entrega registra la información en el sistema.⁵⁰

⁴⁹ Se verifica si se encuentra en el terminal según hora de salida.

⁵⁰ Se realiza después de la entrega.

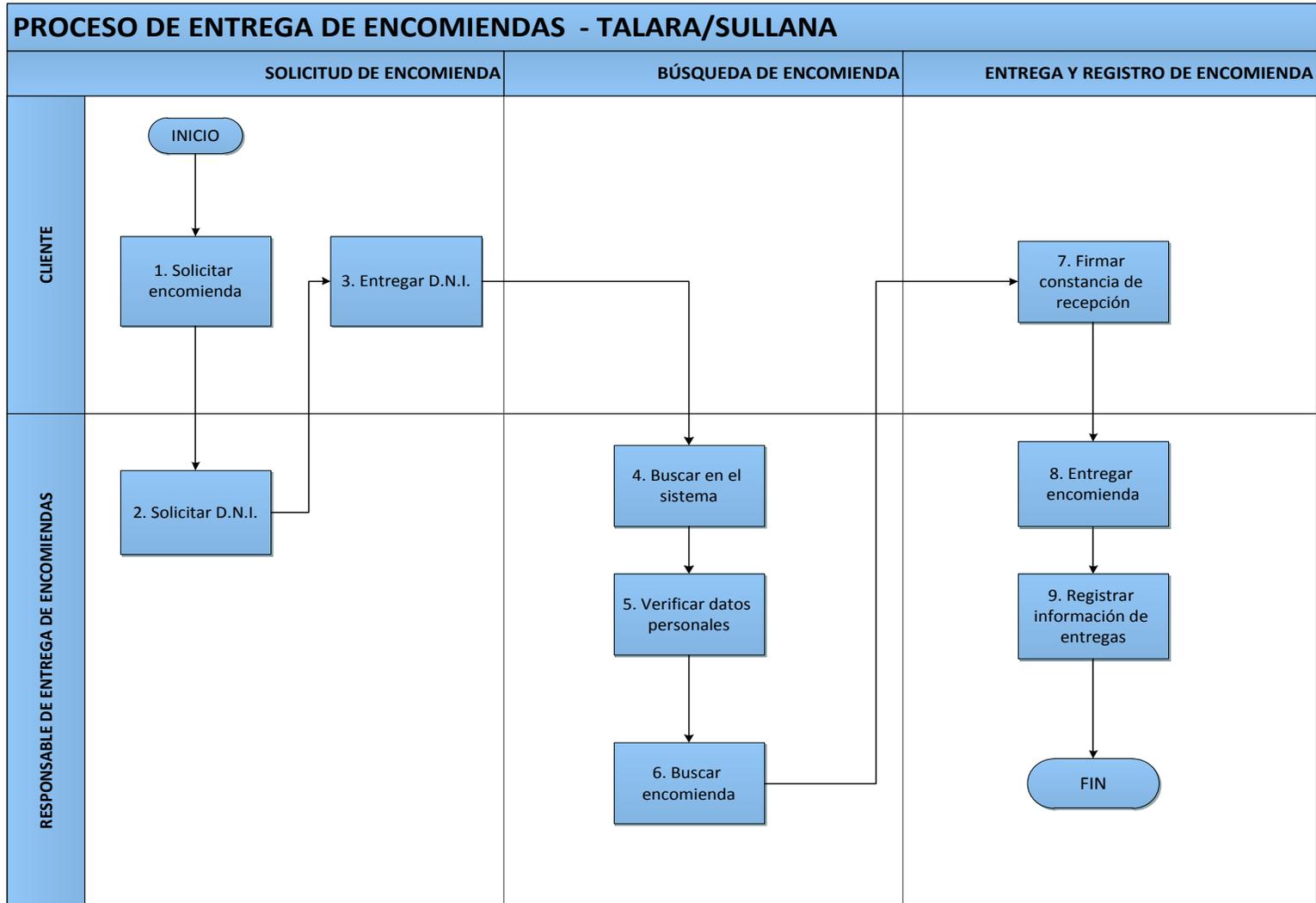


Figura 3.11. Proceso de entrega de encomiendas Talara / Sullana
Fuente: Elaboración propia

3.4.12. Proceso de entrega de giros radiales Talara / Sullana

A. Objetivo

Brindar el servicio de entrega de giros radiales y verifica el cumplimiento de los requisitos establecidos por la empresa.

B. Narrativa

B.1 Solicitud entrega de giro

1. **Solicitar giro:** El cliente solicita el giro que se le ha enviado.
2. **Solicitar DNI:** La responsable de solicita DNI al cliente
3. **Entregar DNI:** El cliente entrega DNI a la responsable de entregas.

B.2 Verificación y registro de datos

4. **Buscar en el sistema:** Se busca en el sistema, si se encuentra registrado el giro. Si así fuere se sigue con el punto 5, de lo contrario finaliza el proceso.
5. **Verificar datos personales:** La encargada verifica los datos del sistema con los del DNI.
 - Si los nombres del DNI no coinciden con los que aparecen en la boleta se pide al que recoge que solicite el cambio en el terminal de origen, regresando al punto 1.
 - Si todo es conforme se sigue con el punto 6.
6. **Registrar datos:** Se registra en un cuaderno de cargos los datos del giro.

B.3 Obtener dinero de giro

7. **Firmar constancia de recepción:** El cliente firma el cuaderno de cargo, coloca su número de DNI y su huella digital.
8. **Crear vale:** Se crea un vale para solicitar el dinero.
9. **Obtener dinero y registrar⁵¹:** La responsable de la entrega del giro busca el dinero y registra el número de serie de los billetes en el cuaderno de cargo.

B.4 Entregar dinero

10. **Devolver DNI:** La responsable devuelve el DNI al cliente.
11. **Entregar dinero:** Se entrega el dinero al usuario.
12. **Registrar información de entregas:** La responsable de la entrega registra la información en el sistema.⁵²

⁵¹ La empresa ha dispuesto que el dinero a entregar se solicite en el área de envío de encomiendas y/o venta de pasajes.

⁵² Se realiza después de la entrega.

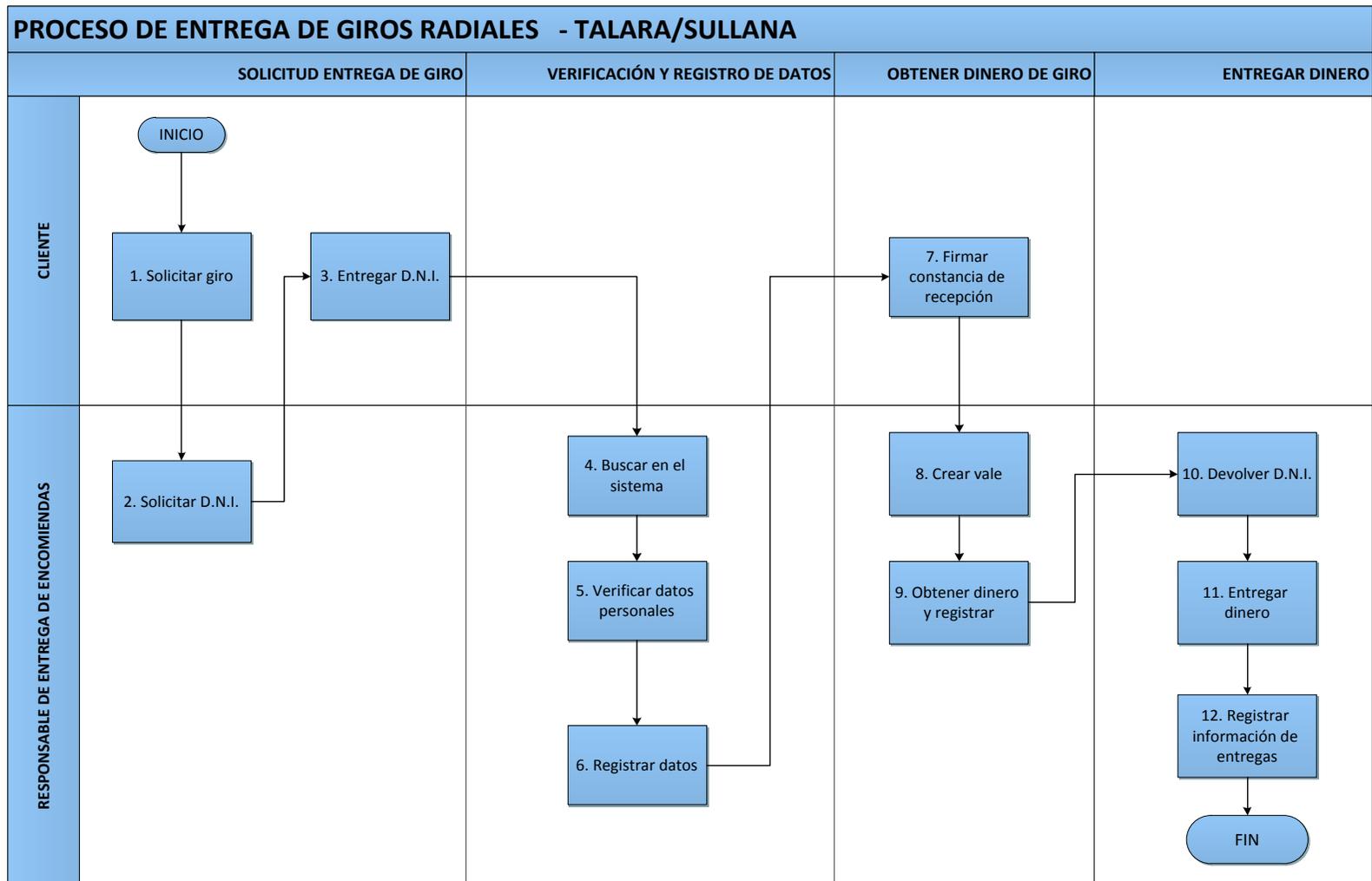


Figura 3.12. Proceso de entrega de giros radiales Talara / Sullana
Fuente: Elaboración propia

3.4.13. Proceso para asignación y pago de flete

A. Objetivo

Brindar el servicio de asignación y pago de flete que le permite al pasajero transportar diferentes artículos.

B. Narrativa

B.1 Análisis de carga

1. **Solicitar análisis de carga:** El cliente solicita se inspeccioné la carga que lleva.
2. **Asignar precio:** La encargada le asigna precio a la carga para ser transportada. Si el pasajero se encuentra de acuerdo, se sigue con el paso 3. De lo contrario el proceso finaliza.

B.2 Registro de pasajeros

3. **Solicitar boleto de viaje:** La encargada de gestionar el flete, solicita boleto de viaje.
4. **¿Factura?:** Si el cliente solicita factura se sigue con el punto 5. De lo contrario se sigue con el punto 8.
5. **Solicitar e ingresar número de RUC:** Se solicita el número de RUC y se ingresa.
 - Si la empresa/persona jurídica se encuentra registrada en la base de datos del sistema se verifica su razón social, y se sigue con lo indicado en el punto 8.
 - Si la empresa/persona jurídica no se encuentra en la base de datos, se procede con lo estipulado en el punto 7.
6. **Gestionar datos de la empresa/persona jurídica:** La vendedora registrará en la base de datos los datos de la empresa/persona jurídica (número de RUC, razón social).
7. **Registrar datos:** Se registran los datos que se encuentran en el boleto de viaje.

B.3 Pago de flete

8. **Pagar flete:** El cliente paga el costo del flete.
9. **¿Paga exacto?:** Si el cliente pagó el monto exacto, se sigue con el punto 14. De lo contrario sigue en el punto 11.
10. **Verificar disponibilidad para vuelto:** La encargada verifica disponibilidad para entregar vuelto.
 - Si hay disponibilidad se sigue con el punto 13. Si no lo hubiere, se pide al cliente esperar, se sigue con el punto 12.
11. **Impedir obtener boleto/factura:** La vendedora le impide obtener boleto/factura al cliente hasta poder entregarle vuelto.
12. **Entregarle vuelto:** La responsable de envío de encomiendas le entrega el vuelto al cliente.
13. **Verificar boleto/factura:** El cliente verifica los datos que aparecen en el comprobante, firma y coloca su número de DNI en señal de conformidad.
14. **Entregar boleto/factura:** La responsable entrega boleto/factura al cliente.

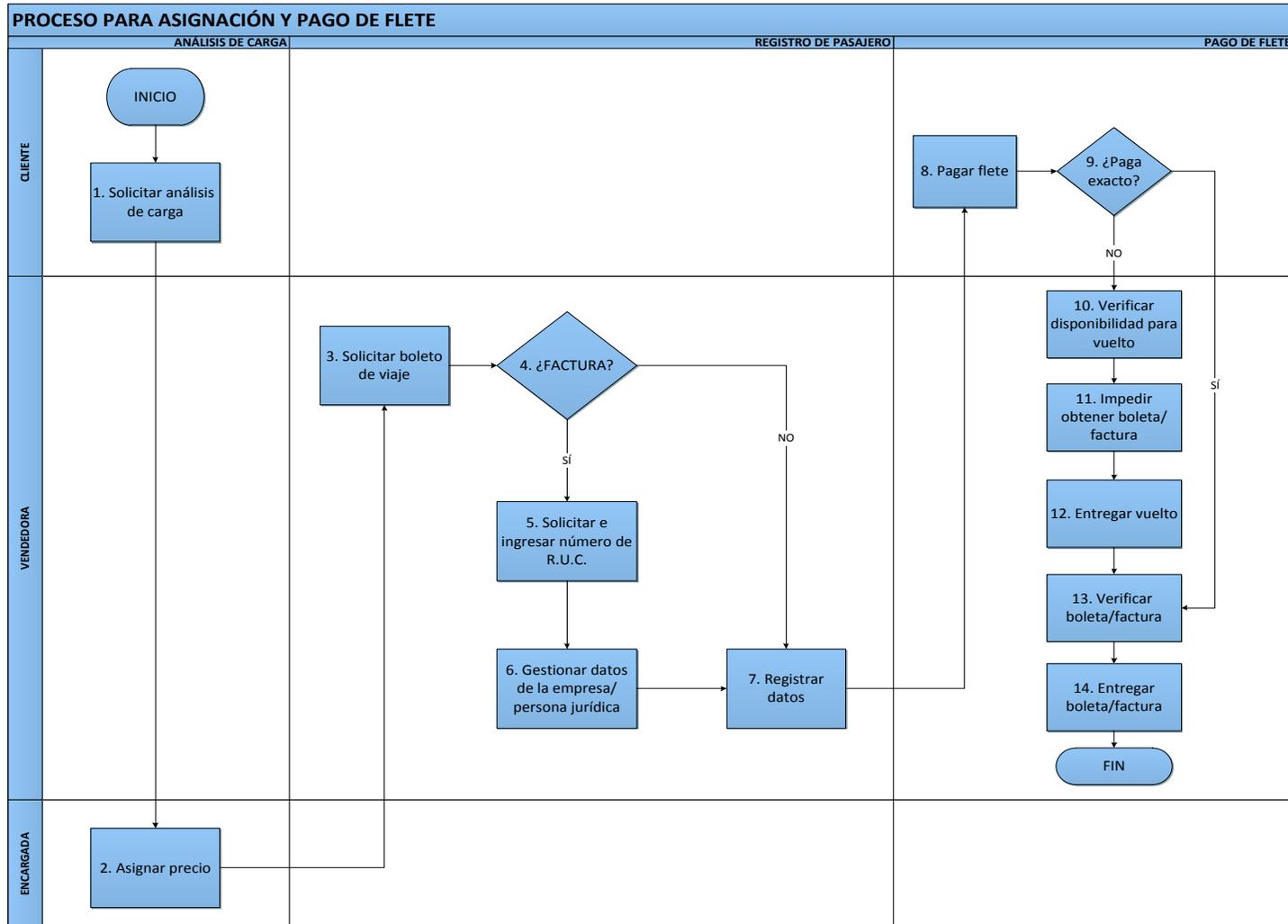


Figura 3.13. Proceso para asignación y pago de flete
Fuente: Elaboración propia

3.5. Análisis para unificación de procesos

Luego de documentar y analizar la situación en los terminales de la empresa, se vio conveniente la unificación de la forma de trabajar en los diferentes terminales, permitiendo así que los clientes puedan sentirse a gusto y bien atendidos en cualquiera de ellos.

Los clientes ocuparon un papel principal en este proceso, ya que se conversó con ellos para poder obtener su punto de vista.

Cabe resaltar que algunos de los procesos se realizan de igual forma en los diferentes terminales, como el proceso de compra de pasaje remoto, proceso para asignación de pago de flete, entre otros; por ello no han sido considerados en esta sección.

La unificación de los procesos ha sido elaborada teniendo como base la forma cómo se realizaban los procesos y rescatando lo mejor de cada terminal. Se ha considerado que las personas que se encargan de la atención a los clientes son el factor principal para que los procesos marchen a la perfección.

A continuación se muestran los procesos propuestos a la empresa:

3.5.1. Proceso de compra de boletos

A. Objetivo

Realizar la compra exitosa del boleto(s) de viaje, siempre que el usuario cumpla con los requisitos establecidos por la empresa.

B. Narrativa

B.1 Decide viajar

1. **Solicitar boleto:** El cliente solicita boleto indicando el destino que desea.
2. **¿Lleva carga?:** La vendedora pregunta al cliente si posee carga.
Si el cliente afirma llevar carga, se procede con lo estipulado en el punto 3. De lo contrario se sigue en el punto 5.
3. **Analizar carga:** La encargada analiza la carga, y procede a asignar un precio.
Si le conviene al pasajero, se sigue con el punto 4. Si no, el proceso finaliza.
4. **Indicar hora de salida:** La vendedora indica al cliente la hora de la siguiente salida.
5. **Evaluar hora de salida:** El cliente evalúa la hora de la siguiente salida indicada por la cajera. Si le conviene, el cliente continúa con el punto 6. Si no, el proceso finaliza.

B.2 Verificación de asientos

6. **Solicitar información de cantidad de boletos:** La vendedora solicita información de la cantidad de boletos que requiere.
7. **Indicar cantidad de boletos:** El cliente indica la cantidad de boletos que desea.
8. **Verificar disponibilidad:** La vendedora verifica la disponibilidad de asientos.

Si hay disponibilidad de asientos, el cliente continúa con lo estipulado en el punto 9. Si no hubiere, el proceso finaliza.⁵³

B.3 Conformidad de elección

9. **¿Ubicación específica?:** Si el cliente solicita una ubicación específica, se procede según con el punto 10, de lo contrario se sigue con el punto 12.
10. **Mostrar asientos disponibles:** La vendedora le muestra al cliente los asientos disponibles en el bus.
11. **Elegir ubicación de asiento:** El cliente elige la ubicación del asiento donde desea viajar.
12. **Asignar asiento:** La vendedora se encarga de asignar el número de asiento al cliente.

B.4 Registro de pasajeros

13. **Solicitar e ingresar número de DNI:** La vendedora solicita al cliente su número de DNI y lo ingresa.
Si el pasajero se encuentra registrado en la base de datos del sistema, verifica sus nombres y apellidos, de lo contrario se procede con el punto 14.⁵⁴
14. **Solicitar identificación:** La vendedora solicita al cliente mostrar su DNI.
15. **¿Mostrar documento?:** Si el cliente muestra documento, se procede según lo estipulado en el punto 18, de lo contrario se sigue con lo que indica el punto 16.
16. **Indicar posible solución:** La vendedora indica al cliente dirigirse ante la asistente para solucionar el problema que se genera por no portar con su documento de identidad.
17. **Firmar compromiso:** El cliente se compromete a no viajar nuevamente sin documentos y firma en el cuaderno de compromisos de la empresa.
18. **Gestionar datos personales:** La vendedora registra en la base de datos los datos personales del pasajero (número de DNI, nombres, apellidos).
19. **¿Posee RUC?:** Si el cliente solicita factura, se procede según el punto 20, de lo contrario sigue con el punto 22.
20. **Ingresar número de RUC:** La vendedora ingresa el número de RUC.
Si la empresa/persona jurídica se encuentra registrada en la base de datos del sistema se verifica su razón social y se sigue con lo indicado en el punto 22. De lo contrario se procede con el punto 21.
21. **Gestionar datos de la empresa/persona jurídica:** La vendedora registra en la base de datos la empresa/persona jurídica (número de RUC, razón social).

B.5 Entrega de boleto

22. **Verificar cantidad boleto(s):** La vendedora verifica la cantidad de boleto(s) por entregar y si coincide con la cantidad solicitada, se continúa con el punto 23. De lo contrario se retorna a lo estipulado en el punto 13.
23. **Indicar monto a pagar:** La vendedora indica al cliente el monto a pagar.
24. **Pagar boletos:** El cliente paga los boletos de viaje solicitados.
25. **¿Paga exacto?:** Si el cliente pagó el monto se sigue con el punto 27. De lo contrario se realiza lo indicado en el punto 26.

⁵³ En el caso de que el cliente desee conocer la hora de la siguiente salida, se deberá volver al punto 4.

⁵⁴ Si el cliente se encuentra ubicado en la fila de venta de pasajes con RUC se sigue en el punto 19, sino lo indicado en el punto 22.

26. Disponibilidad para vuelto: La vendedora verifica disponibilidad para entregar vuelto y lo entrega al cliente.

27. Entregar boleto: La vendedora entrega el o los boletos al cliente.

B.6 Confirmar datos

28. Confirmar datos: La vendedora del pasaje le confirma la hora de salida al cliente y su número de asiento, en señal de conformidad.

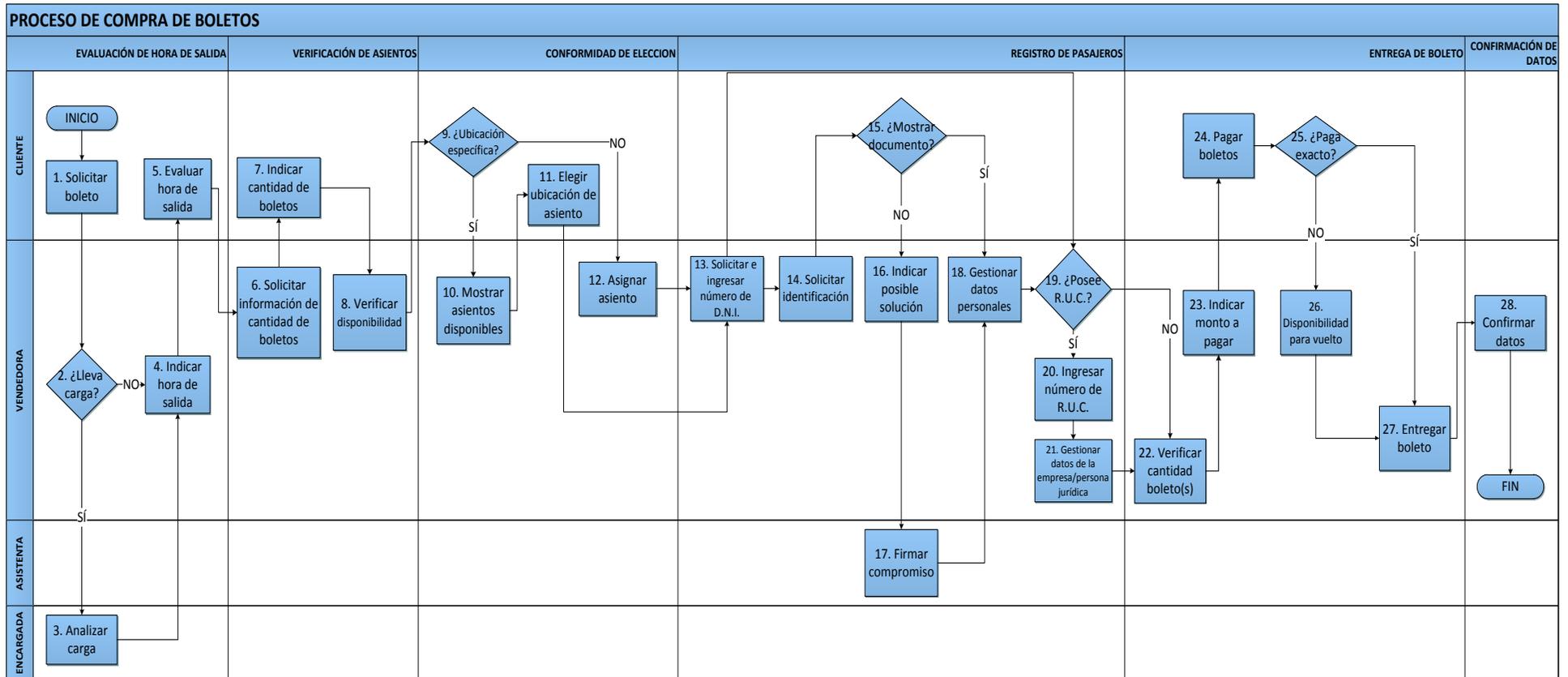


Figura 3.14. Proceso de compra de boletos
Fuente: Elaboración propia

3.5.2. Proceso de emisión de boletos ESSALUD

A. Objetivo

Emitir boleto(s) de viaje al usuario según convenio con ESSALUD, sólo si se cumple con los requisitos establecidos por la empresa.

B. Narrativa

B.1 Hora de salida

1. **Solicitar boleto:** El cliente solicita boleto indicando el destino que desea.
2. **Indicar hora de salida:** La vendedora indica al cliente la hora de la siguiente salida.
3. **Confirmar salida:** El cliente confirma la hora de salida.

B.2 Verificación de asientos

4. **Solicitar información de cantidad de boletos:** La vendedora solicita la cantidad de boletos que requiere el cliente.⁵⁵
5. **Indicar cantidad de boletos:** El cliente indica la cantidad de boletos que desea.
6. **Verificar disponibilidad:** La vendedora verifica la disponibilidad de asientos. Si hay disponibilidad de asientos, el cliente continúa con lo estipulado en el punto 7. Si no, la vendedora indica la hora de la siguiente salida y se retorna al punto 2.

B.3 Conformidad de elección

7. **¿Ubicación específica?:** Si el cliente solicita una ubicación específica, se procede según lo estipulado en el punto 8. De lo contrario se sigue lo que indica el punto 10.
8. **Mostrar asientos disponibles:** La vendedora le muestra al cliente los asientos disponibles en el bus.
9. **Elegir ubicación de asiento:** El cliente elige la ubicación de asiento donde viajar.
10. **Asignar asiento:** La vendedora se encarga de asignar ubicación del asiento al cliente.

B.4 Registro de pasajeros

11. **Mostrar documentos emitidos por ESSALUD:** El cliente muestra a la vendedora los documentos que ESSALUD le otorga para poder realizar el viaje.
12. **Verifica y registra información:** La vendedora verifica los documentos, que se encuentren debidamente sellados y firmados, y procede a registrar la información.
13. **Solicitar identificación:** La vendedora solicita al cliente su DNI u algún otro documento de identidad que posea.
14. **¿Mostrar documento?:** Si el cliente muestra y/o entrega documento, se procede según lo estipulado en el punto 17. De lo contrario se sigue lo que indica el punto 15.
15. **Indicar posible solución:** La vendedora indica al cliente dirigirse ante la asistente para solucionar su problema.
16. **Firmar compromiso:** El cliente se compromete a no viajar nuevamente sin documentos y firma en el cuaderno de compromisos de la empresa.
17. **Gestionar datos personales:** La vendedora registrará los datos personales del pasajero (número de DNI, nombres, apellidos).

⁵⁵ Ibídem 31.

18. Ingresar número de RUC: La vendedora ingresa razón social - ESSALUD.

B.5 Entrega de boleto

19. Verificar cantidad boleto: La vendedora verifica la cantidad de boletos que el cliente solicita.

Si la cantidad de boletos a entregar es la misma que la cantidad solicitada (1 ó 2 boletos), continúa el proceso con el punto 20. De lo contrario se retorna a lo estipulado en el punto 13.

20. Entregar boleto: La vendedora entrega el boleto.

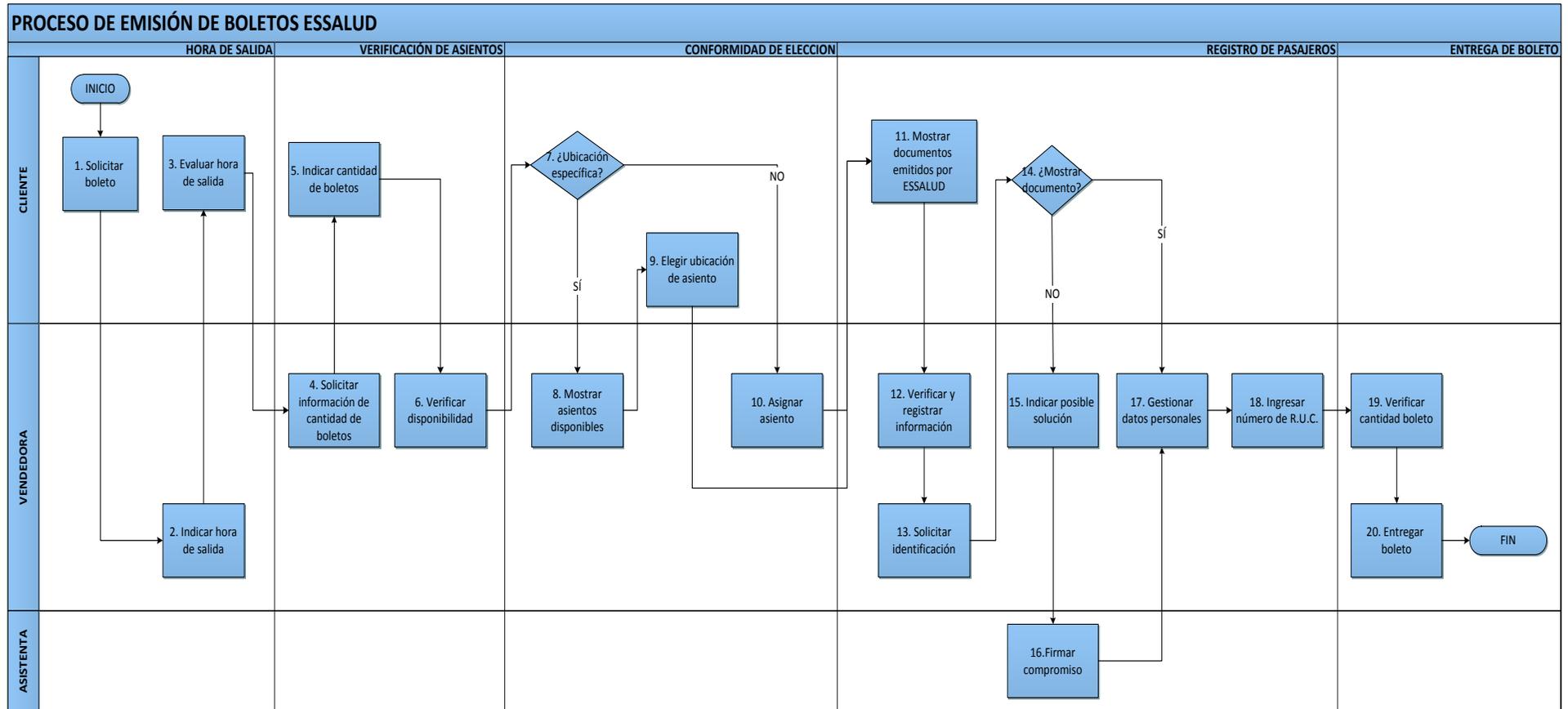


Figura 3.15. Proceso de emisión de boletos ESSALUD
Fuente: Elaboración propia

3.5.3. Proceso de embarque de pasajeros

A. Objetivo

Controlar el embarque de pasajeros en el terminal y comprobar la identidad de los mismos.

B. Narrativa

B.1. Almacenamiento de carga

1. **¿Proviene de otro terminal?:** Si el bus proviene de otro terminal de la empresa, se procede con lo indicado en el punto 2. De lo contrario se sigue con el punto 3.
2. **Verificar asientos desocupados:** La responsable del embarque verifica que los pasajeros que no continúan viaje hayan desembarcado.
3. **Almacenar carga:** El encargado de equipajes y/o playa de estacionamiento coloca en bodegas la carga con la identificación de haber cancelado el flete, y entrega el comprobante al pasajero.

B.2. Anuncio de salida

4. **Anunciar salida:** La responsable de la puerta de embarque anuncia la salida del bus indicando la hora y el destino. Además solicita que cada pasajero tenga a la mano documento de identidad y boleto.

B.3. Revisión de documentos

5. **Mostrar DNI:** El pasajero muestra su DNI y boleto de viaje en la puerta de embarque.
6. **Revisar identificación:** La responsable de la puerta de embarque revisa que los datos del boleto coincidan con los datos del DNI
7. **¿Coinciden datos?:** Si los datos del boleto coinciden con los del DNI, se sigue con el punto 8. De lo contrario se sigue con lo indicado en el punto 7.
8. **Modificar datos⁵⁶:** La vendedora del boleto modifica los datos del pasajero según su DNI.
9. **Colocar V°B°:** La responsable de la puerta de embarque coloca V°B° al pasaje.

B.4. Almacenamiento de equipaje

10. **Entregar equipaje:** Si el pasajero posee equipaje, lo entrega al encargado y se sigue con lo indicado en el punto 10, de lo contrario se sigue con el punto 11.
11. **Almacenar equipaje:** El encargado de los equipajes coloca en las bodegas el equipaje, le asigna una identificación y entrega comprobante al pasajero para que éste lo pueda solicitar al momento de desembarcar.

EMBARQUE DE PASAJEROS

12. **Subir al bus:** El pasajero ubica el bus, sube y entrega boleto a la responsable del embarque.
13. **Entregar manifiesto de pasajeros:** La encargada del terminal entrega el manifiesto de pasajeros a la responsable del embarque.
14. **Verificar pasajeros:** La responsable registra la cantidad de asientos ocupados, libres y el destino, en el cuaderno de conductor del bus, el mismo que éste firma en señal de conformidad.

⁵⁶ Ibídem 38.

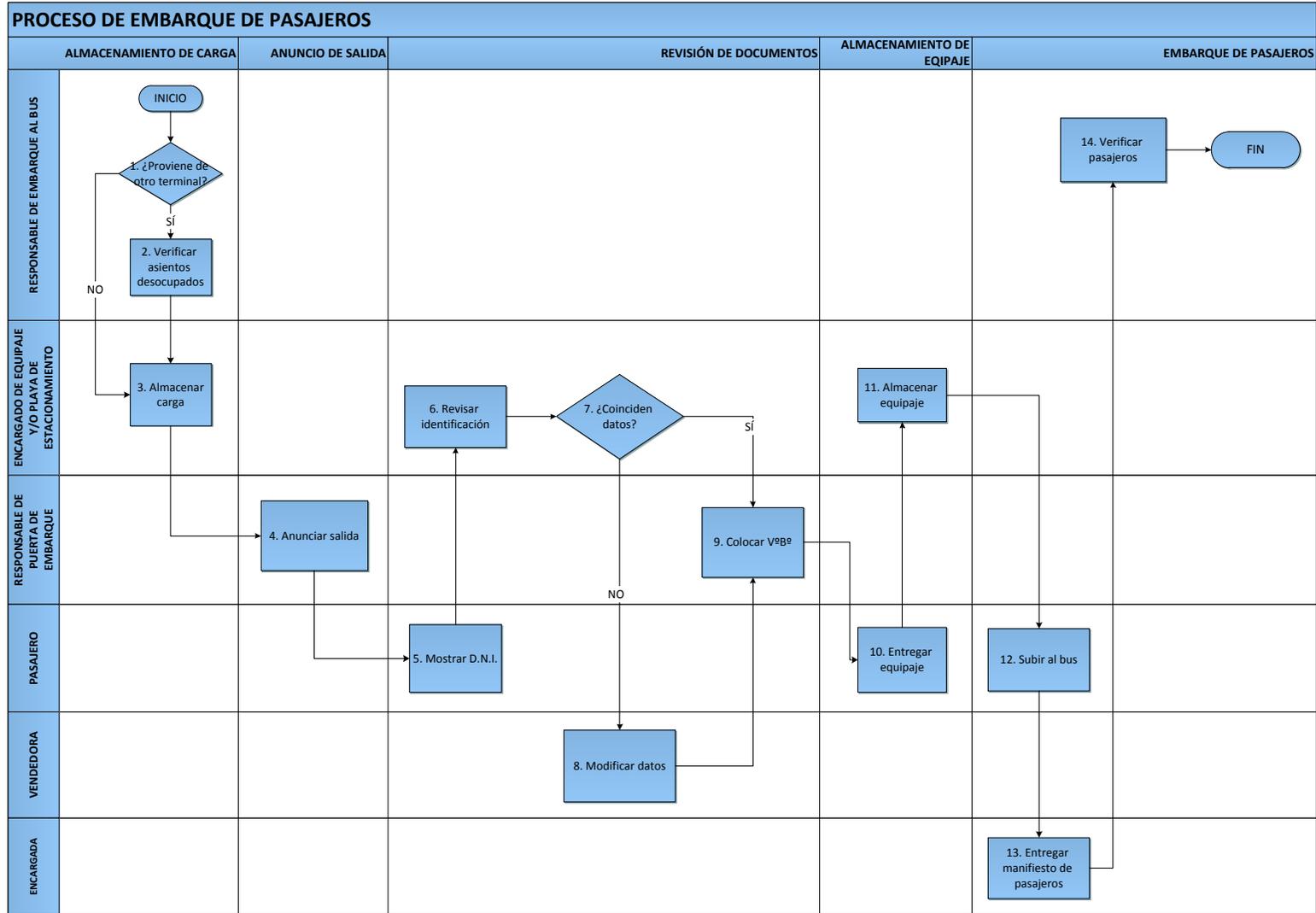


Figura 3.16. Proceso de embarque de pasajeros
Fuente: Elaboración propia

3.5.4. Proceso de embarque de encomiendas

A. Objetivo

Verificar que las encomiendas sean transportadas del terminal origen al terminal destino.

B. Narrativa

B.1 Entrega de encomiendas

1. **Solicitar encomiendas:** El conductor del bus solicita las encomiendas a la responsable de envíos.⁵⁷
2. **Entregar encomiendas:** La responsable de envío de encomiendas, entrega la(s) encomienda(s) al conductor del bus junto a la guía del transportista.⁵⁸

B.2 Almacenamiento de encomiendas

3. **¿Encomiendas grandes?:** Si las encomiendas son grandes, se procede según lo indicado en el punto 4, de lo contrario se sigue con el punto 5.
4. **Almacenar encomiendas:** El encargado de equipajes - limpieza y/o playa de estacionamiento se encarga de colocarlas en la bodega a pedido de la responsable.⁵⁹

B.3 Verificación de encomiendas

5. **Verificar encomiendas recibidas:** El conductor del bus verifica la guía, junto a las encomiendas recibidas así como las almacenadas por el encargado de equipajes - limpieza y/o playa de estacionamiento.
6. **Gestionar firmas:** El conductor del bus firma la guía en señal de conformidad.

⁵⁷ Ibidem 39

⁵⁸ Ibidem 40

⁵⁹ Ibidem 41

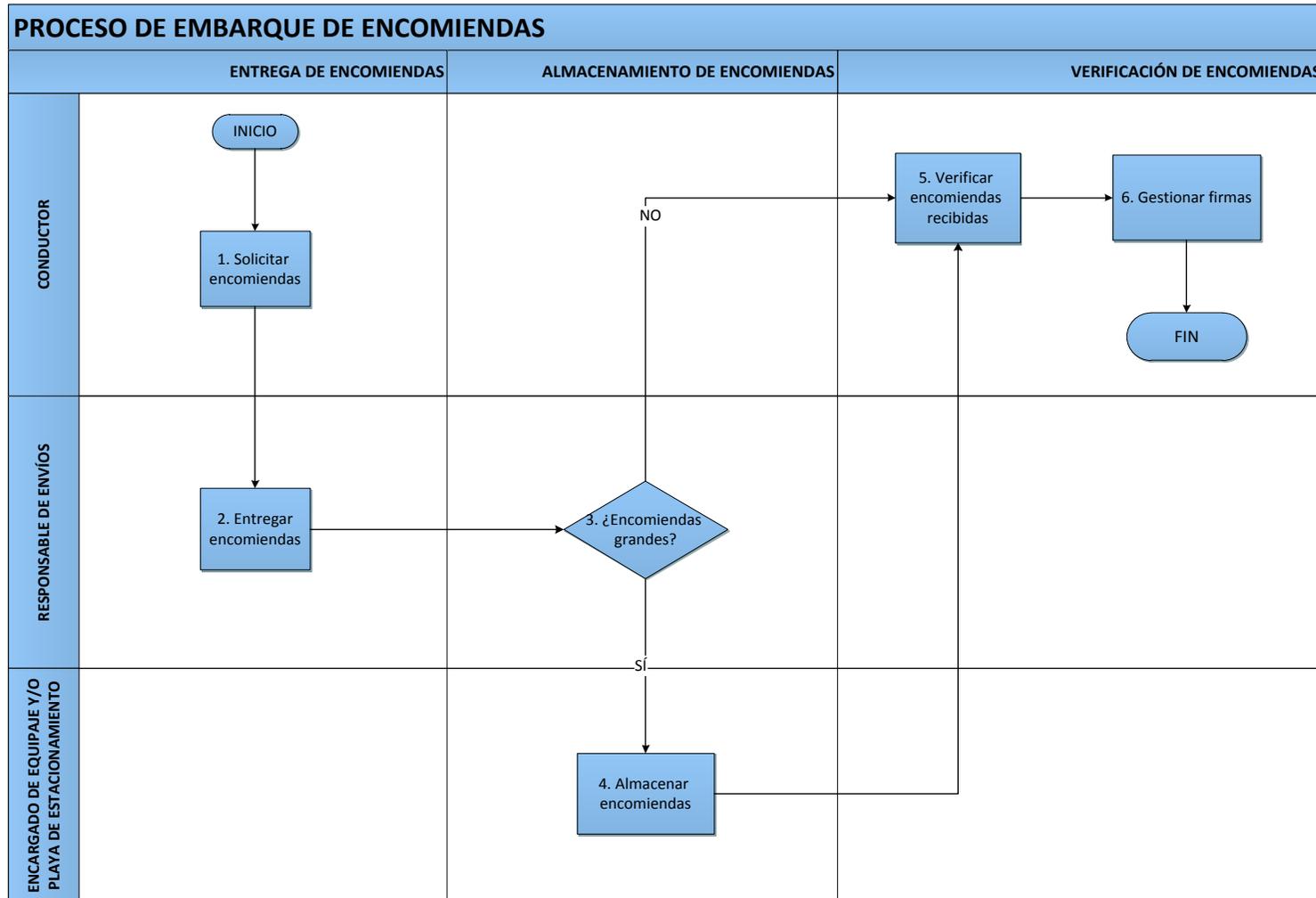


Figura 3.17. Proceso de embarque de encomiendas
Fuente: Elaboración propia

3.5.5. Proceso de entrega de encomiendas

A. Objetivo

Brindar el servicio de entrega de encomiendas y verificar el cumplimiento de los requisitos (o normas) establecidos por la empresa.

B. Narrativa

B.1 Solicitud de encomiendas

1. **Solicitar el servicio:** El cliente solicita la encomienda.
2. **Solicitar DNI:** La responsable solicita DNI al cliente.
3. **Entregar DNI:** El cliente le entrega DNI a la responsable de entrega de encomiendas.

B.2 Búsqueda de encomienda

4. **Buscar en el sistema:** Se ingresa el número de DNI y se busca en el sistema. Si se encuentra registrada la encomienda se sigue con el punto 5, de lo contrario finaliza el proceso.⁶⁰
5. **Verificar datos personales:** La responsable verifica los datos que aparecen en el sistema con los del DNI. Si los nombres del DNI no coinciden con los que aparecen en la boleta se pide al consignado que solicite el cambio en el terminal de origen, y se regresa al punto 1. Si todo es conforme se sigue con el punto 6.
6. **Buscar encomienda:** Se busca la encomienda en los diferentes ambientes donde se encuentran almacenadas.

B.3 Registro de entrega y entrega de encomienda

7. **Registrar información de entregas:** La responsable de la entrega registra la información en el sistema.
8. **Firmar constancia de recepción:** El cliente firma la factura/boleta, y coloca el número de su DNI
9. **Entregar encomienda:** Se entrega la encomienda y se devuelve el DNI
 - Si es pequeña, es entregada por la responsable.
 - Si es grande, se solicita a los encargados de equipaje/limpieza/playa estacionamiento, retirar la encomienda del área asignada.

⁶⁰ Ibídem 49.

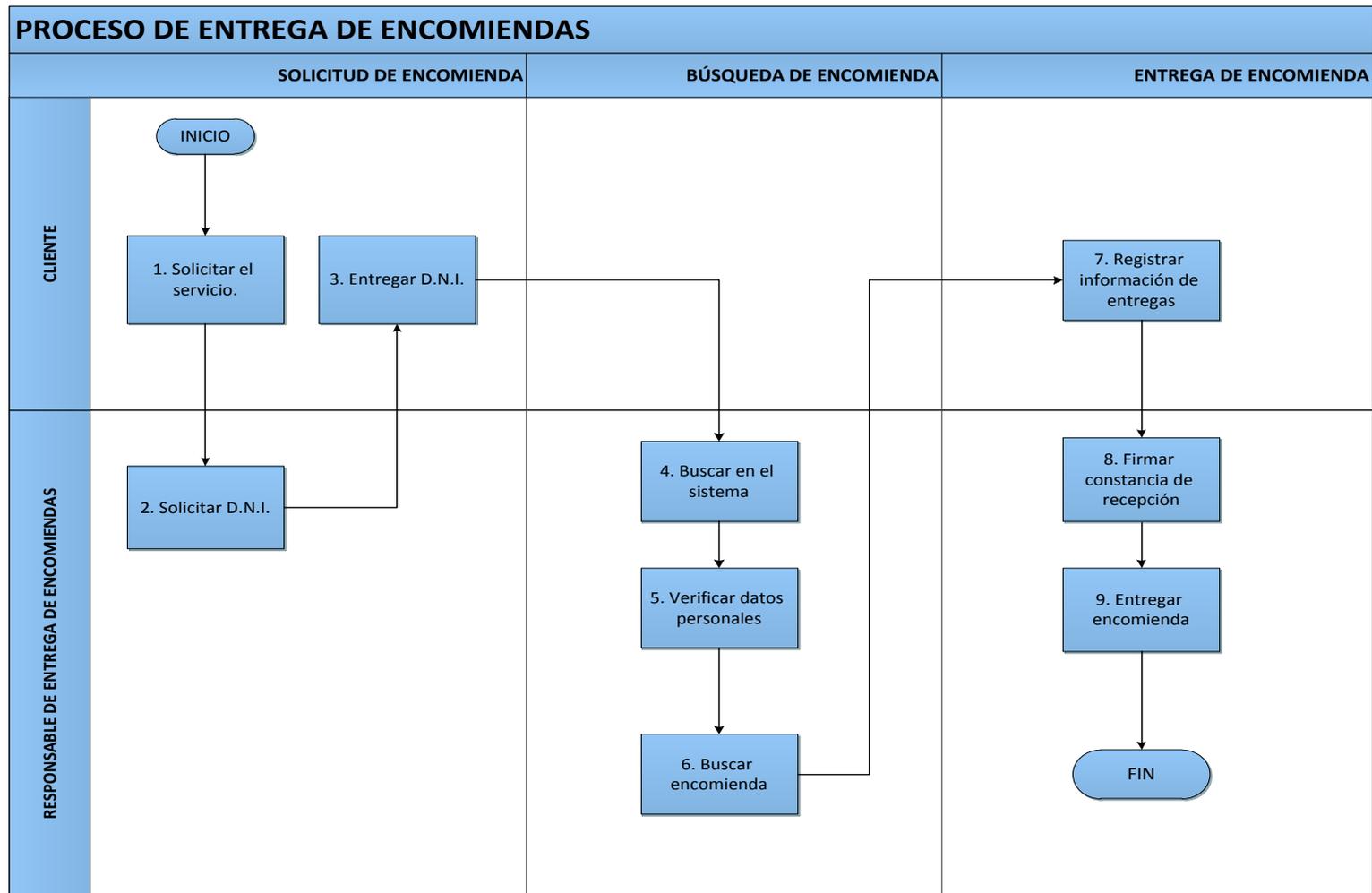


Figura 3.18. Proceso de entrega de encomiendas
Fuente: Elaboración propia

3.5.6. Proceso de entrega de giros radiales

A. Objetivo

Brindar el servicio de entrega de giros radiales a quienes cumplen con los requisitos establecidos por la empresa.

B. Narrativa

B.1 Solicitud entrega de giro

1. **Solicitar el servicio:** El cliente solicita recoger un giro.
2. **Solicitar DNI:** La responsable de entregas solicita DNI al cliente
3. **Entregar DNI:** El cliente entrega DNI a la responsable de entregas.

B.2 Verificación y registro de datos

4. **Buscar en el sistema:** Se busca en el sistema si se encuentra registrado el giro. Si así fuera se sigue con el punto 5, de lo contrario finaliza el proceso.
5. **Verificar datos personales:** La encargada verifica los datos del sistema con los del DNI.
Si los nombres del DNI no coinciden con los que aparecen en la boleta se pide al solicitante que cambie el número de DNI en el origen, y se regresa al punto 1. Si todo es conforme se sigue con el punto 6.
6. **Registrar datos:** Se registra en cuaderno de cargos los datos del giro.

B.3 Obtener dinero de giro

7. **Firmar constancia de recepción:** El cliente firma el cuaderno de cargo, coloca su número de DNI y su huella digital.
8. **Crear vale:** Se crea un vale para solicitar el dinero.
9. **Solicitar dinero:** La responsable de entregas solicita el dinero.
10. **Obtener dinero:** La asistente va en busca del dinero para entregarlo a la responsable.

B.4 Entregar dinero

11. **Registrar billetes:** La encargada registra el número de serie de los billetes en el cuaderno de cargo.
12. **Registrar información de entregas:** La responsable de la entrega registra la información en el sistema.
13. **Entregar dinero:** Se entrega el dinero al usuario.
14. **Devolver DNI:** La responsable devuelve el DNI al cliente.

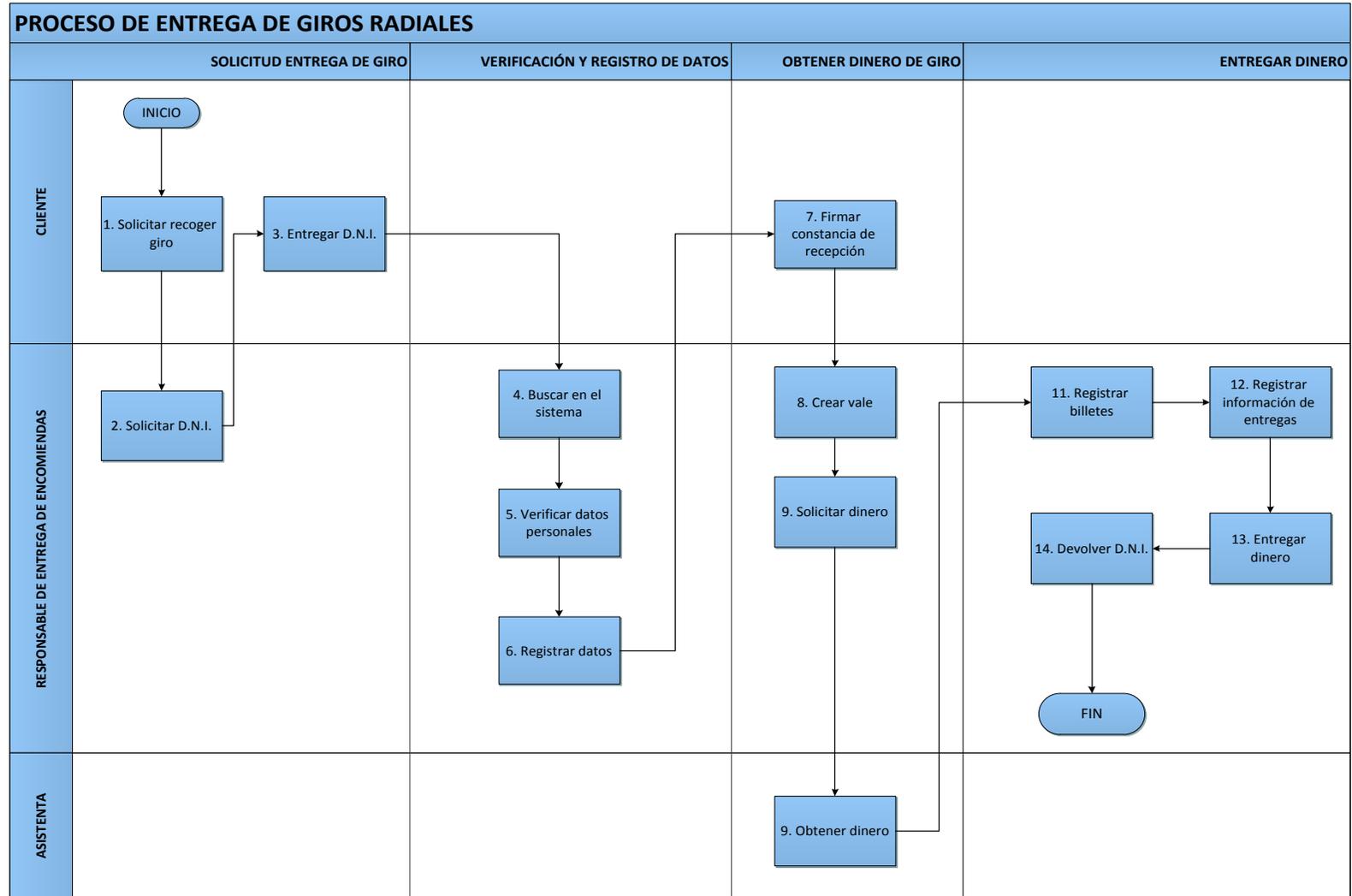


Figura 3.19. Proceso de entrega de giros radiales
Fuente: Elaboración propia

Capítulo 4

Percepción del servicio a los clientes según estándares de calidad

4.1. Objetivos

- Conocer las preferencias de los clientes al momento de elegir una empresa de transportes.
- Determinar la percepción de los clientes según los estándares de estudio elegidos para la empresa.
- Determinar la percepción general de los clientes de la empresa EPPO S.A.
- Recoger las recomendaciones e inquietudes y sugerencias de los clientes para poder brindarles un mejor servicio.

4.2. Metodología

La percepción de los clientes se midió mediante una encuesta en el terminal de Talara (ver el Anexo N° 1), además se pudo recolectar sugerencias por parte de los usuarios. La encuesta se realizó en enero de 2011 durante dos semanas, el horario en que se realizó fue variado, debido al giro de este negocio.

La muestra fue de 400 personas, debido a que la población de clientes que reciben un servicio por parte de la empresa es muy grande (Talara: 133.339 hab., Piura: 714.078 hab., Sullana: 304.153 hab.⁶¹). Se consideró la población como infinita, y si en caso este número aumentase, las probabilidades de error disminuirían en una pequeña proporción. Para el presente estudio se consideró como error máximo permitido 5% y una confiabilidad del 95%.

4.3. Justificación

Debido a un estudio previo que realicé en marzo de 2010 sobre la atención que se le brinda al cliente y los motivos por los que elige viajar en EPPO S.A., pude definir 7 estándares que servirían para conocer la calificación que se le da a cada uno de estos

⁶¹ <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/Piura-Characterizacion.pdf>

estándares y así tener una visión global sobre la percepción que tienen los clientes del nivel de servicio en EPPO S.A.

4.4. Análisis de los resultados

Para una mejor apreciación de los resultados se optó por los medios gráficos.

En primer lugar, se tuvo en consideración que las personas a las que se les realizaría la encuesta sean quienes hayan usado el servicio por lo menos 1 vez al mes.

Como se observa en la Figura 4.1., el 29.75% de los encuestados viajan de 2 a 3 veces por semana, 18.75% viajan 1 vez por semana y el 16.5% viajan todos los días, siendo las personas de los 3 grupos mencionados quienes probablemente darían una opinión seria sobre el servicio que les brinda la empresa.



Figura 4.1. Regularidad con la que viajan los encuestados
Fuente: Elaboración propia

Además se pudo conocer las razones por las que viajaban los encuestados, lo que sirvió para entender sus puntos de vista, opiniones y preferencias. En la Figura 4.2., se aprecia que el 60.25% de los encuestados viajaban por motivos de trabajo, uno de los principales factores que afecta en la calificación que se le otorga a la empresa; 21.25% viajan por motivos de paseo y un 9.75 % por estudios, esta cifra podría aumentar a partir del mes de marzo, fechas en que concurren estudiantes a la ciudad de Sullana y Piura.



Figura 4.2. Razones por las que viajan los encuestados
Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con el análisis de la encuesta y el orden en que se realizaron las preguntas, se presentaron 7 estándares: Cola al comprar el pasaje, Atención del personal, Precio, Puntualidad, Comodidad durante el viaje, Seguridad durante el viaje y Limpieza. Las personas los ordenaron según la importancia que le dan a estos aspectos al momento de elegir una empresa de transportes, tal como se muestra en la Figura 4.3. Se obtuvo que le dan mayor importancia a la puntualidad - ya que en su mayoría las personas que viajan tienen programadas una serie de actividades, y es el tiempo lo más valioso para ellos - seguida de la seguridad durante el viaje; la amabilidad y cortesía con la que son atendidos - pues son aspectos referidos a la atención del personal - y como último factor de importancia resultó el precio, ya que se alegó estar dispuestos a pagar lo necesario siempre que se les pueda brindar los demás servicios.



Figura 4.3. Orden de importancia al momento de elegir empresa de transportes
Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta las opiniones de las personas se pudieron definir los pesos de cada estándar como se presenta en la Tabla 4.1.

Tabla 4.1. Determinación de pesos para estándares

ESTÁNDARES	PONDERACIÓN
Cola al comprar pasaje	0.12
Atención del personal	0.15
Precio	0.12
Puntualidad	0.18
Comodidad durante el viaje	0.14
Seguridad durante el viaje	0.18
Limpieza	0.12
	1

Fuente: Elaboración Propia

Por ejemplo, para el cálculo de la ponderación del estándar *Cola al comprar* se realizó lo siguiente:

- 1º. Se obtuvo la frecuencia que le dieron los encuestados según el grado de importancia (Columna B de la Tabla 4.2.).
- 2º. Se multiplicó la frecuencia y el valor que representaba la importancia, siendo 1 el más importante y 7 el menos importante (columna A), obteniendo los valores de la columna C.
- 3º. Se sumaron los valores de la columna C, dividiendo el total entre el número de encuestados (400), obteniendo el valor de **4.6175**.

- 4°. Al valor obtenido se le halló su inversa, siendo 0.2166.
- 5°. La inversa de cada estándar se dividió entre la suma total de inversas, de los siete estándares en estudio, hallando así el valor ponderado de 0.1207 para el estándar *Cola al comprar*.

Tabla 4.2. Datos del estándar *Cola al comprar*

Cola al comprar pasaje		
A	B	C
1	49	49
2	47	94
3	40	120
4	37	148
5	44	220
6	65	390
7	118	826
		400

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se analizará la calificación que los usuarios de EPPO S.A. asignaron a cada estándar.

Luego de registrar la calificación que cada encuestado le asignó a los estándares de la empresa EPPO S.A., se obtuvo una calificación promedio para cada uno. Los datos obtenidos de las encuestas con su respectiva calificación para cada estándar son los que se muestran en la Tabla 4.4, además en la Tabla 4.3., se indican los valores utilizados para la calificación de cada estándar distribuidos entre 1 y 10.

Tabla 4.3. Distribución de valores para calificación

Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1 – 2	3 – 4	5 – 6	7 – 8	9	10

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.4. Calificación obtenida para la empresa EPPO S.A. en cada estándar

	Cola al comprar pasaje	Atención del personal	Precio	Puntualidad	Comodidad durante el viaje	Seguridad durante el viaje	Limpieza
1	12	13	16	2	1	2	8
2	9	9	11	5	4	3	3
3	13	15	16	6	5	5	15
4	20	18	23	3	6	3	17
5	94	58	85	27	29	18	47
6	50	42	60	20	39	16	50
7	82	74	74	50	73	56	90
8	64	69	55	70	70	89	60
9	32	63	30	72	87	95	68
10	24	39	30	145	86	113	42
	6.3325	6.7925	6.2275	8.2625	7.8525	8.275	7.01

Fuente: Elaboración Propia

Continuando con la explicación para el estándar *Cola al comprar el pasaje*, veamos la Tabla 4.5., cuya explicación se detalla a continuación:

- 1°. En la columna B, se muestra la frecuencia que le dieron los encuestados a cada valor de la calificación, es decir de 400 personas, 32 de ellas calificaron al estándar de *muy bueno*.
- 2°. Se multiplicó la frecuencia y el valor que representaba la importancia, obteniendo los valores de la columna C.
- 3°. Sumando los valores de la columna C y dividiendo el total entre el número de encuestados, en este estudio 400, se obtuvo el valor de 6.3325.

Tabla 4.5. Datos del estándar *Cola al comprar*

Cola al comprar pasaje		
A	B	C
1	12	12
2	9	18
3	13	39
4	20	80
5	94	470
6	50	300
7	82	574
8	64	512
9	32	288
10	24	240
	400	

Fuente: Elaboración Propia

Con las ponderaciones halladas para cada estándar y con su calificación obtenida, se halló el puntaje de cada uno multiplicando los valores obtenidos. Para el caso de *Cola al comprar el pasaje* tenemos que su puntaje final fue de 0,7643. La suma de estos puntajes permitió obtener la calificación general que se obtuvo para la empresa respecto a los estándares en estudio, siendo este valor de 7.3633, como se aprecia en la Tabla 4.6.

Tabla 4.6. Puntaje por estándar de la empresa EPPO S.A.

	PESO	CALIFIC.	PUNTAJE
Cola al comprar pasaje	0.1207	6.3325	0.7643
Atención del personal	0.1462	6.7925	0.9931
Precio	0.1196	6.2275	0.7448
Puntualidad	0.1781	8.2625	1.4716
Comodidad durante el viaje	0.1367	7.8525	1.0734
Seguridad durante el viaje	0.1757	8.275	1.4539
Limpieza	0.1230	7.01	0.8622
			7.3633

Fuente: Elaboración Propia

Analizando la calificación general obtenida, se refleja que la empresa respecto al criterio de los encuestados brinda un servicio bueno, pero con un poco de deficiencias, según la distribución indicada en la Tabla 4.3. Además nos damos cuenta que para los usuarios lo que resalta en la empresa es la puntualidad, ya que se obtuvo el mayor puntaje seguido de la seguridad durante el viaje y en tercer lugar la comodidad durante el viaje, estándares que resaltan en la evaluación. A continuación se muestra el orden de los 7 estándares en la Figura 4.4.



Figura 4.4. Orden de los estándares según el puntaje obtenido
Fuente: Elaboración propia

Se comprueba que las personas valoran la puntualidad ante todo y que el precio para unos cuantos es lo que menos influye al tomar alguna decisión.

4.4.1. Cola al comprar pasaje

El primer estándar analizado es la cola al comprar el pasaje. En la Figura 4.5, se muestra que el 36,5% de los clientes perciben que es *bueno*, ya que la mayoría de las veces que se acercan a comprar un pasaje no tienen que hacerla; sin embargo aseguran que los fines de semana y feriados la cola aumenta, por ello el 35% de los encuestados consideran que es *regular*, además se debe tener en cuenta que por la naturaleza de este servicio algunas veces existirá cola.



Figura 4.5. Estándar: Cola al comprar pasaje
Fuente: Elaboración propia

4.4.2. Atención del personal

En la Figura 4.6, vemos que la atención del personal es calificada como *bueno* por un 35.75%; además podemos notar que un 38.75% consideran que está por debajo de ésta calificación. Los encuestados afirman que algunas de las personas que laboran en la empresa no realizan el mínimo esfuerzo para que el cliente se sienta servido y manifiestan incomodidades por ambas partes- sin embargo vemos que un 9.75% consideran que la atención es *excelente*, aseguran que a pesar de los inconvenientes de los que han sido testigos ellos siempre han sido bien atendidos, y gracias a esta información se comprueban que no todas las personas que atienden lo hacen de mala manera.



Figura 4.6. Estándar: Atención del personal
Fuente: Elaboración propia

4.4.3. Precio

Debido al alza en los precios de los pasajes realizada en diciembre de 2010, un 36.25% de los encuestados consideran que este es *regular*, debido a la cantidad de viajes que deben realizar en un mes. Por otro lado hay quienes piensan que el pasaje es bueno, ya que pueden sentirse seguros y “vale” lo que se paga, asimismo encontramos a personas que piensan que es un buen precio sin embargo ellos no son quienes asumen el gasto, sino las empresas para los que ellos trabajan.

También podemos observar en la Figura 4.7, que 6.75% consideran que los precios que se cobran son *muy malos* y un 9.75% que son *malos*. En su mayoría, esta información hace referencia a los precios que se cobran por fletes, ya que no existen precios definidos según el tipo de flete que se porte. Este precio es determinado por la encargada.

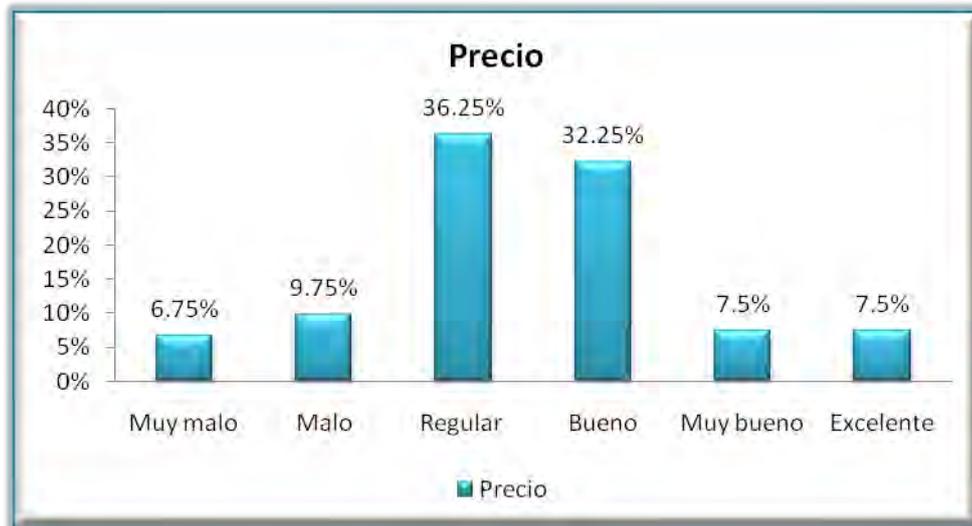


Figura 4.7. Estándar: Precio
Fuente: Elaboración propia

4.4.4. Puntualidad

La puntualidad como se puede observar en la Figura 4.8., es considerada *excelente* por el 36.25% de los encuestados, quienes consideran que la puntualidad es lo que caracteriza a la empresa. Seguido de un 30% que consideran que es *bueno* y un 18% que consideran que es *muy bueno*.

Sin embargo, existen algunas personas que creen que la puntualidad es *muy mala*, *mala* y *regular*, sumando un 15.75% en total; ya que en algunos terminales como Sullana y El Alto las salidas no son a la hora indicada en el boleto.

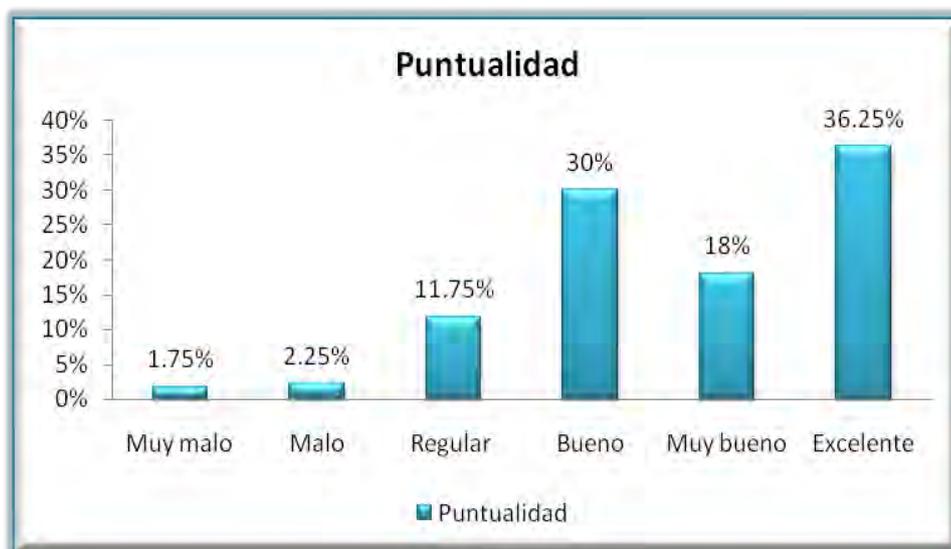


Figura 4.8. Estándar: Puntualidad
Fuente: Elaboración propia

4.4.5. Comodidad durante el viaje

Respecto a la comodidad durante el viaje, vemos en la Figura 4.9., que el 35.75% de los encuestados lo consideran *bueno*, esto es porque a finales del 2010 la empresa adquirió buses nuevos, sin embargo otros creen que se merece una mayor calificación y el 21.75% la consideran *muy buena* y *excelente* un 21.5% de los encuestados.

Sin embargo hay quienes consideran que la comodidad durante el viaje es *regular*, ya que en algunas ocasiones los pasajeros escuchan música con altos volúmenes.

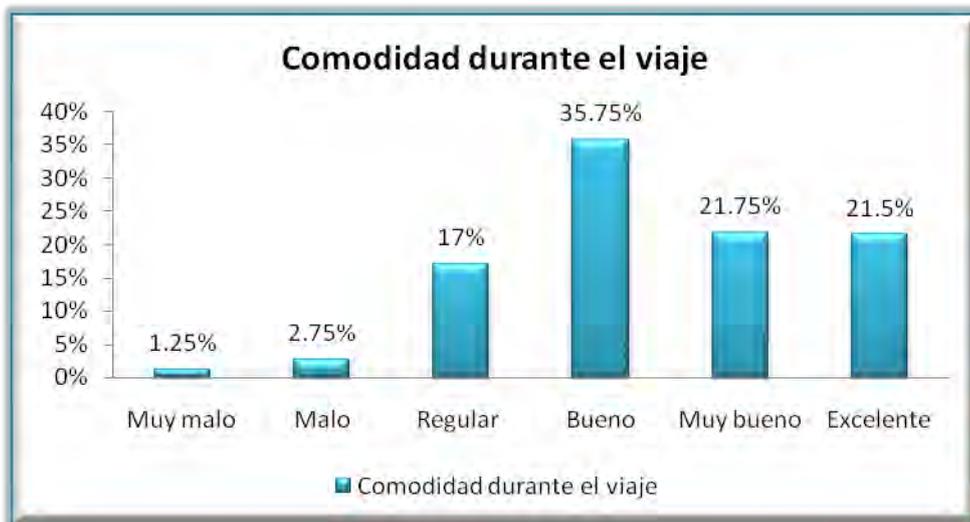


Figura 4.9. Estándar: Comodidad durante el viaje
Fuente: Elaboración propia

4.4.6. Seguridad durante el viaje

La seguridad durante el viaje es uno de los estándares con mayor cantidad de calificaciones positivas, obteniendo una puntuación de *bueno* por el 36.25% de los encuestados, 23.75% de *muy bueno* y 28.25% de *excelente*; esto es por la seguridad que sienten los usuarios al hecho que no se permite abordar pasajeros a lo largo del viaje. Además saben que la empresa cuenta con SOAT en sus buses.

Pero también se debe tener en cuenta que algunos piensan que se merece una calificación menor, como se muestra en la Figura 4.10., ya que aseguran que algunos de los conductores corren a excesiva velocidad.



Figura 4.10. Estándar: Seguridad durante el viaje
Fuente: Elaboración propia

4.4.7. Limpieza

La limpieza ha sido calificada desde un punto de vista general, incluyendo en ella buses, terminales y baños.

El 37.5% de los encuestados piensan que la limpieza es *bueno* pero recalcan que podría ser mejor, sin embargo el 24.25% creen que *es regular*: ya que los baños de los terminales no siempre se encuentran aseados, emitiendo malos olores. Otros piensan que es *malo*, representados por un 8%, debido a que los buses que continúan viaje no son revisados para asearse.



Figura 4.11. Estándar: Limpieza
Fuente: Elaboración propia

4.5. Otros estándares para medir la calidad

Teniendo como base las conversaciones sostenidas con las personas encargadas de las diferentes áreas de la empresa, he podido establecer otros indicadores referentes a la calidad de la prestación del servicio:

- Tiempo promedio de venta de un pasaje (tiempo de servicio): 40 segundos.
- Tiempo promedio de espera en la cola: máximo 2 minutos con 30 segundos.
- Para el mantenimiento de llantas: medir la presión y controlar la rotación⁶² de las llantas 3 veces al mes.
- Control del combustible: se realiza cada vez que el ómnibus tiene que cumplir con la ruta establecida, partiendo del terminal principal.
- Cambio de aceite: después de recorrer 100,000 kilómetros aproximadamente.
- Inventarios: se cuenta con stock de repuestos y accesorios para cada modelo y marca de ómnibus, lo que son abastecidos cada 15 días.
- Conductores: cada conductor deberá realizar como máximo 2 viajes completos (Piura – Máncora y Máncora – Piura), esto equivale a 8 horas diarias.
- Velocidad máxima durante el viaje: 90 km/h⁶³

Estos estándares no han podido ser comparados por completo con información del sector debido a la falta de estudios, sin embargo se ha obtenido información respecto al tiempo promedio de venta de un pasaje (tiempo de servicio) en una empresa de transportes ubicada en la ciudad de Piura que brinda servicios a la ciudad de Chiclayo, obteniéndose el valor de 35.17 segundos, cuando están activos 3 servidores.

⁶² Rotación: intercambio de lugar entre las llantas debido al desgaste que sufren.

⁶³ km/h: kilómetros por hora.

Recomendaciones

Después de analizar lo positivo y lo negativo de la empresa, se recomienda para mejorar la atención:

- Contar con un Manual de Organización y Funciones (MOF), ya que a pesar que la organización se encuentra definida como se observa en el organigrama, las funciones de cada trabajador no están completamente claras cuando se hace referencia al mismo puesto en los terminales.
- Unificar los procesos y que las personas involucradas los conozcan, ya que al no contar la empresa con procesos bien definidos, se impide que se trabaje de manera uniforme.
- Asegurar la disponibilidad de los recursos, en este negocio, las impresoras son indispensables en la realización de los procesos en los terminales de la empresa, por lo que se debería contar con un plan de mantenimiento preventivo para cada una.
- Contar con una caja chica que permita disponer de monedas y/o billetes de baja denominación a las vendedoras, y a la vez se les entregue una cantidad de dinero al inicio de cada turno para poder emitir vueltos.
- Cambiar el sistema informático, ya que de esa manera algunos de los procesos podrían mejorar.
- Realizar la señalización de los ambientes en los terminales como el caso de: los servicios higiénicos, cafetería (en especial para aquellos que utilizan el servicio por primera vez).
- Establecer la unificación de tarifas de los objetos usualmente transportados, de tal forma que el usuario conozca de antemano el monto que le costará el transporte y no se generen mal entendidos y/o discrepancias con los trabajadores de la empresa.
- Los trabajadores deberán almacenar de manera ordenada las encomiendas después de ser entregadas por los conductores, ya que esto permitirá la rápida ubicación de éstas cuando el destinatario las solicite.

- Poner en marcha planes de acción para mejorar la calidad del servicio, enfocándose en los resultados obtenidos con valores más bajos, tratando de que sean superados en el menor tiempo posible.
- Según la opinión de los usuarios, la empresa les brinda un buen servicio durante el transporte en los buses, sin embargo eso no es suficiente, ya que la forma en la que son tratados antes de realizar el viaje, en varias ocasiones, es desagradable. Por ello sería conveniente la capacitación de las personas que trabajan en la empresa, para que exista una mayor empatía con los clientes.
- Realizar un seguimiento de los estándares analizados y de los que podrían analizarse, teniendo en cuenta que las necesidades de los clientes pueden y varían con el tiempo.
- Realizar constantemente estudios similares para medir la percepción de los clientes para con la empresa, esto permitirá conocer qué tanto se está mejorando. En caso no se logren realizar estos estudios en el futuro, el esfuerzo realizado habrá sido en vano.

Conclusiones

Después de haber realizado el estudio de la empresa de transportes EPPO S.A., la mayor parte en el terminal de la Ciudad de Talara, y teniendo como fuente la observación y las encuestas a los usuarios, quienes en su mayoría viajan 2 ó 3 veces a la semana por motivos de trabajo, se concluye:

- El proceso más importante y a la vez el más difícil es el de venta de boletos, ya que en este proceso interviene directamente el cliente.
- Uno de los principales problemas es la falta de monedas y/o billetes de baja denominación para emitir los vueltos y éste uno de los factores que incomoda a los usuarios y a las personas encargadas de las ventas, ya que el pasajero puede perder de viajar en el horario deseado.
- Durante la realización de la encuesta, los usuarios manifestaron algunas experiencias negativas en los servicios que brinda la empresa como:
 - Mal trato por parte de algunas de las encargadas de ventas, se les califica como hostiles, mal educadas, etc.
 - Falta de monedas y/o billetes de baja denominación al momento de comprar boleto de viaje.
 - Insatisfacción con la limpieza en los buses.
 - Demoras por fallas en el sistema.
 - La falta de tarifas establecidas al momento de enviar encomiendas y pagar por flete, ocasiona que las responsables cobren a su criterio.
- Según el puntaje obtenido para los estándares, el orden en que representan a la empresa es el siguiente: 1° Puntualidad, 2° Seguridad durante el viaje, 3° Comodidad durante el viaje, 4° Atención del personal, 5° Limpieza, 6° No hay cola al comprar el pasaje y 7° Precio.
- A pesar que la empresa se encuentra bien vista en cuanto a la puntualidad a nivel general, cabe indicar que por lo menos en el terminal de Sullana, algunas de las salidas tienen demoras.
- Los promedios mínimo y máximos obtenidos de cada estándar respectivamente son los siguientes:

Tabla 6.1. Promedios mínimos y máximos de los estándares

Estándares	Promedio mínimo	Promedio máximo		
	Muy malo	Regular	Bueno	Excelente
Cola al comprar pasaje	5.25 %		36.50 %	
Atención del personal	5.50 %		35.75 %	
Precio	6.75 %	36.25 %		
Puntualidad	1.75 %			36.25 %
Comodidad durante el viaje	1.25 %		35.75 %	
Seguridad durante el viaje	1.25 %		36.25 %	
Limpieza	2.75 %		37.50 %	

Fuente: Elaboración Propia

- A pesar de que el estándar de limpieza ha obtenido una buena calificación, hay quienes opinan que es una de las deficiencias de la empresa, refiriéndose a la sala de espera y baños de los terminales y además porque en los buses que continúan viaje, no se realiza una inspección dentro de ellos para retirar las botellas u otros objetos desechables que puedan haber quedado.
- Los usuarios estarían dispuestos a pagar un poco más por el servicio de transporte de pasajeros, siempre y cuando se les brinde un mejor servicio.

Linkografía

1. Alvarez Holguin, J. A. (12 de Abril de 2009). *Mapas de Procesos*. Recuperado el 17 de Febrero de 2011, de <http://eviraul.blogspot.com/2009/04/mapas-de-procesos.html>
2. Cedeño Millares, R. D., & Carcacés Domínguez, J. (2010). *LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE*. Recuperado el 17 de Febrero de 2011, de Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Cuba: <http://www.eumed.net/ce/2010a/cmcd.htm>
3. EL Portal PERÚ. (2009). *¿Qué es el RUC?* Recuperado el 11 de Febrero de 2011, de <http://www.elportalperu.com/2010/09/que-es-el-ruc.html>
4. EPPO S.A. (s.f.). *EPPO S.A.* Recuperado el 09 de 02 de 2011, de <http://www.eppo.com.pe/>
5. ESSALUD. (27 de Abril de 1999). *Ley de Creación del Seguro Social de Salud*. Recuperado el 11 de Febrero de 2011, de <http://www.essalud.gob.pe/transparencia/rdlldcdssds.html>
6. Excelencia Empresarial. (11 de Noviembre de 2006). *Fases Calidad*. Recuperado el 17 de Febrero de 2011, de http://web.jet.es/amozarrain/fases_calidad.htm
7. Excelencia Empresarial. (11 de Noviembre de 2006). *Gestión por Procesos*. Recuperado el 17 de Febrero de 2011, de http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm
8. Fundación CETMO. (2006). *El marco conceptual de la calidad del transporte de viajeros*. Recuperado el 17 de Febrero de 2011, de Buenas Prácticas y recomendaciones para la mejora de la satisfacción del cliente de transporte público de viajeros por carretera: <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/1F147B79-9BA3-4409-AAA7-0E0EDDDDBDFE8/25577/cap1Marcoconceptual1.pdf>
9. Fundación CETMO. (2006). *Medir la satisfacción de los clientes*. Recuperado el 17 de Febrero de 2011, de <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/46e6424e-f140-4f6b-9463-fd0b2caa31a8/25587/Cap5Medirlasatisfacciondelosclientes1.pdf>

10. Fundación CETMO. (Junio de 2006). *Requisitos básicos para verificar la calidad de los servicios de transporte regular interurbano de viajeros en autobús en Catalunya*. Recuperado el 17 de Febrero de 2011, de Definición de la calidad de servicio objetivo.
11. GOBIERNO DE CHILE, Subsecretaría de Transportes. (2009). *Análisis y diseño metodológica de evaluación calidad de servicios de transportes en ciudades de tamaño medio, PUERTO MONTT - PUNTA ARENAS*. CIS.
12. Hernández Nariño, A., Medina León, A., & Nogueira Rivera, D. (22 de Junio de 2007). *Revista Ciencias*. Recuperado el 17 de Febrero de 2011, de La representación gráfica de procesos y su importancia para la gestión y mejora. <http://www.revistaciencias.com/publicaciones>
13. Ibeas Portilla, A., Dell'Olio, L., González Rojas, F., & González Revuelta, M. J. (2008). *ANÁLISIS DE LA CALIDAD EN EL TRANSPORTE PÚBLICO: EL CASO DE SANTANDER*. Santander: Universidad de Cantabria.
14. López, C. (2008). *GestioPolis.com*. Recuperado el 17 de Febrero de 2011, de Calidad en el servicio: <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/35.htm>
15. Ministro de Transportes y Comunicaciones. (21 de Abril de 2009). Decreto Supremo N° 017-2009-MTC. *Aprueban Reglamento Nacional de Administración de Transporte*. Lima, Perú.
16. Neira Unda, K. S. (2009). *Tesis sobre el mejoramiento del proceso del área comercial Mujer en MAVESA LTDA*. Chile: UNIVERSIDAD DE CHILE - FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS - DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.
17. Oficina de Gestión de la Calidad. (Setiembre de 2010). *Oficina de Gestión de la Calidad*. Recuperado el 17 de Febrero de 2011, de Manual de Diseño de Procesos: calidad-blog.umh.es/files/2010/09/procesos.pdf
18. *Perspectiva al servicio del cliente*. (s.f.). Recuperado el 17 de Febrero de 2011, de http://andrianilee.com/new/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=35
19. SUNAT. (1997). *Superintendencia Nacional de Administración Tributaria*. Recuperado el 11 de Febrero de 2011, de <http://www.sunat.gob.pe/>
20. Universidad de Málaga. (s.f.). *Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas*. Recuperado el 17 de Febrero de 2011, de Perspectiva del cliente: <http://www.eumed.net/libros/2009a>

Anexos

Nº 1: Encuesta - Evaluación del Nivel de Servicio de EPPO S.A.

1. Marque con una X en el espacio en blanco, ¿con qué regularidad viaja en EPPO S.A.?:
 - Todos los días
 - 2 a 3 veces por semana
 - 1 vez por semana
 - 1 vez al mes
 - 2 ó 3 veces por mes
2. Marque con una X en el espacio en blanco, la razón o razones por las que viaja:
 - Trabajo
 - Estudios
 - Paseo
 - Salud
3. Enumere los siguientes rubros según su criterio (siendo 1 el más importante, y 7 el menos importante):
 - No haya cola al comprar pasaje
 - Atención del personal
 - Precio
 - Puntualidad
 - Comodidad durante el viaje
 - Seguridad durante el viaje
 - Limpieza

4. Marque con una X la calificación que usted crea correspondiente en que se encuentra la empresa EPPO, en cada uno de los indicadores mostrados.

Indicadores	Muy Malo		Malo		Regular		Bueno		Muy Bueno	Excelente
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cola al comprar pasaje										
Atención del personal										
Precio										
Puntualidad										
Comodidad durante el viaje										
Seguridad durante el viaje										
Limpieza										

5. Si desea, diga las sugerencias para que la empresa pueda atenderlo mejor:
