

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS



ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
GESTIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**La Influencia de la Gerencia de Operaciones en la atención al
cliente transportista en el peaje Monterrico de la Empresa
Lamsac, Santiago de Surco 2016**

PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS

AUTORES:

ESTELA ROMAN, LUCIA JIMENA
MESTANZA CHUQUIZUTA, FREDESVINDA
SINCE ALVAREZ, KAREN VANESSA

ASESOR:

MG. OLGER ROJAS MACHA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: DESARROLLO DE PLANES
ESTRATEGICOS Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

LIMA, PERÚ

JUNIO, 2017

**LA INFLUENCIA DE LA GERENCIA DE OPERACIONES
EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE TRANSPORTISTA EN EL
PEAJE MONTERRICO DE LA EMPRESA LAMSAC,
SANTIAGO DE SURCO 2016**

Presentado a la Facultad de Ciencias Empresariales –
Escuela Profesional de Administración y Gestión de
Empresas, para optar el Título de Licenciado en
Administración y Gestión de Empresas, en la Universidad
Peruana de las Américas.

APROBADO POR:

Mg. BERMUDEZ ANGELES, LUDWIG

Presidente

Mg. HERCILLA HEREDIA, DAVID

Secretario

Lic. CERDAN FLORES, ROSA

Vocal

FECHA: 29/08/2017

DEDICATORIA

A nuestro Dios todopoderoso que nos ofrece su gracia cada día para seguir perseverando por cada uno de nuestros propósitos de la vida, a nuestros padres que siempre están allí para apoyarnos incondicionalmente.

A nuestros profesores de la Universidad Peruana de Las Américas, por sus conocimientos.

AGRADECIMIENTOS

A nuestros padres por el apoyo y la motivación constante que nos dan para no desmayar.

A la Universidad Peruana de la Américas por toda la formación académica brindada para nuestra formación profesional

A los profesores por la paciencia demostrada para la formación en cada uno de nosotros.

LOS AUTORES

RESUMEN

La Gerencia de operaciones cumple un rol fundamental dentro de una organización, por ello depende la forma en cómo se organice y funcione esta unidad orgánica para poder alcanzar los objetivos de la empresa.

La presente investigación tiene como finalidad determinar como la gerencia de operaciones se relaciona con la atención al cliente transportista en el peaje Monterrico de la Empresa LAMSAC, Santiago de Surco 2016.

En la empresa objeto de estudio se presentaron debilidades en la atención al cliente transportista, como protocolos de servicios desactualizados, falta de preparación de personal del área, entre otras, en donde los reclamos son reportados y evaluados en la gerencia de operaciones.

De los resultados obtenidos, podemos resaltar que existe una relación significativa entre la gerencia de operaciones y la atención al cliente, por lo tanto, de las actividades que realiza y como las realiza la empresa LAMSAC, es decir, con qué nivel de efectividad o con qué grado de orientación se actúa frente al cliente, dependerá que el cliente se sienta satisfecho o no del servicio que recibe.

PALABRAS CLAVE: Gerencia de operaciones, Atención al cliente transportista.

ABSTRACT

Operations Management plays a fundamental role within an organization, therefore it depends the way in which this organic unit organizes and operates in order to achieve the company's objectives.

The purpose of the present investigation is to determine how operations management is related to the customer service transporter at the Monterrico toll of LAMSAC Company, Santiago de Surco 2016.

In the company under study there were weaknesses in customer service transporter, such as outdated service protocols, lack of preparation of personnel in the area, among others, where complaints are reported and evaluated in operations management.

From the results obtained, we can highlight that there is a significant relationship between operations management and customer service, therefore, of the activities carried out and how the LAMSAC company performs, that is to say, with what level of effectiveness or with what degree of orientation is acted on the client, it will depend on whether the client feels satisfied or not about the service he receives.

KEYWORDS: Operations management, Customer service transporter.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	ix
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Formulación del problema	2
1.2.1. Problema general.....	2
1.2.2. Problemas específicos	2
1.3. Objetivo general	3
1.4. Objetivos específicos	3
1.5. Casuística	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1. Antecedentes de la investigación.....	5
2.1.1. Antecedente Internacional 1	5
2.1.2. Antecedente Internacional 2	7
2.1.3. Antecedente Internacional 3	8
2.1.4. Antecedente Internacional 4	10
2.1.5. Antecedente Internacional 5	12
2.1.6. Antecedente Nacional 1	15
2.1.7. Antecedente Nacional 2	17
2.1.8. Antecedente Nacional 3	18
2.1.9. Antecedente Nacional 4	20
2.1.10. Antecedente Nacional 5	22
2.2. Bases teóricas.....	24
2.2.1. Variable independiente: Gerencia de Operaciones	24
2.2.1.1. Concepto de gerencia de operaciones	25
2.2.1.2. Características de gerencia de operaciones	28
2.2.1.3. Clasificaciones de gerencia de operaciones.....	34
2.2.1.4. Factores de la gestión de operaciones.....	37
2.2.1.5. Normas legales	38
2.2.2. Variable dependiente: Atención al cliente	40
2.2.2.1. Concepto de atención al cliente	41
2.2.2.2. Características de atención al cliente	42

2.2.2.3. Ventajas de atender mejor al cliente	44
2.2.2.4. Factores de atención al cliente.....	45
2.2.2.5. Políticas de calidad.....	47
2.2.2.6. Competitividad de los funcionarios	47
2.2.2.7. Rapidez y flexibilidad	47
2.2.2.8. Capacitación y desarrollo	48
2.3. Características de la empresa.....	49
2.3.1. Breve reseña de la empresa	49
2.3.2. Normas de trabajo y buenas prácticas en la plaza de peaje	51
CAPÍTULO III: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	57
3.1. Alternativas de solución al problema general	57
3.1.1. Respuesta al problema general: Propuesta de Mejora.....	57
3.2. Alternativas de Solución a los problemas específicos.....	57
3.2.1. Respuesta al Problema Específico 1: Propuesta de Mejora	57
3.2.2. Respuesta al Problema Específico 2: Propuesta de Mejora	58
3.2.3. Respuesta al Problema Específico 3: Propuesta de Mejora	60
3.2.4. Respuesta al Problema Específico 4: Propuesta de Mejora	61
Desarrollar un diagnóstico de necesidades de capacitación	61
Mejorar la descripción de puestos	61
CONCLUSIONES	62
RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	64
ANEXOS	63
ANEXO 1- Imágenes del Servicio.....	68
ANEXO 2- Organigrama del Área de Operaciones	69
ANEXO 3- Manual de Organizaciones y Funciones del Área de Operaciones	70
ANEXO 4- Reclamos del Área de Operaciones - 2016	79
ANEXO 5- Estadística Total de Tránsito por Sentido.....	81
ANEXO 6- Estadística Total de Tránsito por Vía	82
ANEXO 7- Estadística Total de Tránsito por Categoría y por Forma de Pago	83

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo comprende el análisis de las variables Gerencia de Operaciones y Atención al Cliente Transportista en la empresa Línea Amarilla S.A.C con RUC N°20523621212 ubicado en la Av. El Derby 250, Edificio Capital Derby, Monterrico, Surco; cuya actividad económica es la recaudación de cobro de peaje, representado por el Sr. Laurent Cavrois en calidad de Gerente General y Representante Legal. En tal sentido, pasamos a describir los antecedentes de las variables en estudio.

En Europa, la gerencia de operaciones relacionada con la atención al cliente, tiene como prioridad la comodidad, seguridad y rapidez de los usuarios al transitar por las autopistas de peaje, de tal manera que generan innovaciones para mejorar su gestión. Actualmente se ha creado diversos sistemas de cobro como el peaje electrónico a la red de autovías.

En Latinoamérica, los peajes no son solamente caros, sino que muchas veces contribuyen al mal tráfico en las vías. Colombia es el segundo país con peajes más caros después de El Salvador. Según el estudio realizado por la Universidad Manuela Beltrán - UMB mencionó que actualmente en Colombia, la infraestructura actual de los peajes está atrasada con respecto a su ubicación generando más problemas que soluciones como, ambientales, de tráfico, de salud y sobre todo de precio.

En Colombia hay peajes de entre 4 y 5 dólares como los de la Vía al Llano, ubicados en algunos casos a menos de 40 kilómetros uno de otro y con carreteras que no se comparan con las de Brasil o Chile. La gerencia de operaciones relacionada con la atención al cliente, tiene como principal gestión mejorar la infraestructura nacional relacionada a los peajes lo cual conlleva a tener una tarifa elevada de cobro de peaje, afectando así la economía de los transportistas.

En el Perú la gerencia de operaciones relacionada con la atención al cliente está enfocada en mejorar el ámbito tecnológico, implementando nuevos sistemas. La atención al cliente en el Perú aún está por mejorar, debido a que las experiencias negativas en la atención son mayores a las experiencias positivas, pero hay un potencial en cada uno de los peruanos que es el don de servir, esto debe mejorar a través de la gestión gerencial de las empresas.

En la empresa Línea Amarilla S.A.C. – LAMSAC, se atraviesa cambios de mejora, donde la gestión gerencial es indispensable para su desarrollo y crecimiento. La empresa busca ofrecer servicios eficientes, tecnológicos y operacionales, con el objetivo de superar las expectativas de los clientes, trabajadores y sociedad en general; sin embargo, existen problemas con la atención a los clientes transportistas por el personal de garitas de peajes por su ineficiencia en el servicio brindado.

La necesidad de la investigación nace de las debilidades presentadas en la atención a los clientes transportistas y que se percibe a través de los diferentes reclamos de los que circulan por la vía diariamente, los casos son reportados a la gerencia de operaciones. Como parte importante de estas debilidades se encuentran: protocolos de servicios desactualizados, falta de preparación de personal del área, entre otras. Los resultados de la investigación permitirán obtener una información más clara y objetiva para tomar decisiones que contribuyan a la solución y mejora de los inconvenientes presentados. **(Ver anexo 04)**

La importancia de la investigación se refiere a las soluciones que se proponen, frutos de la búsqueda de información y datos relacionados a la gerencia de operaciones y atención al cliente, lo cual permite desarrollar y mejorar el servicio, considerándose ser la mejor concesionaria referente en el Perú y América Latina. Es fundamental estar a la vanguardia de las necesidades de los clientes, de esta manera se puede gestionar la mejora de la administración del peaje.

La estructura se refiere al esquema de la investigación, el cual se relaciona enfocándose a lo establecido.

En el **CAPÍTULO I**, se desarrolla el planteamiento del problema, la formulación del problema y la casuística. En ellos se detalla temas básicos e importantes de la investigación, que permitirá realizar estudios de diversas fuentes relacionados al tema. Por otro lado, permitirá analizar a la competencia.

En el **CAPÍTULO II** se aborda aspectos teóricos relacionados a la gerencia de operaciones y atención al cliente, analizando aportes de diversos autores, además se describe las características de cada uno y cómo son aplicados en las organizaciones.

Se fundamenta porque la gerencia de operaciones puede mejorar la atención al cliente y esta a su vez genera una ventaja competitiva para la empresa.

En el **CAPÍTULO III** Se presenta alternativas de solución, donde se puede apreciar la importancia de la investigación y los aportes que beneficiarán a la empresa.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En España, la atención al cliente transportista que realiza la empresa concesionaria encargada en la actualidad, presenta diversos problemas; como el alza de precios, lo que hace que en muchas ocasiones los usuarios del transporte, se vean en la necesidad de circular por vías alternas, debido a que no pueden costear el precio del peaje, ya que el cobro del mismo depende de la distancia recorrida. Se cuenta con pocas áreas de descanso debido al reducido número de estaciones de servicios. Estos y otros aspectos influyen para que el usuario se muestre insatisfecho por el servicio que recibe.

En Colombia, la atención al cliente transportista se encuentra en una situación problemática, donde el sistema de recaudo de peaje, en su gran mayoría en las vías principales de la ciudad, donde el volumen de tráfico vehicular es alto, hace que el paso por estas estaciones de peaje genere considerables demoras en los tiempos de desplazamiento, ocasionando un incremento en costos de operación vehicular, se suma a esto la mala atención hacia los transportistas, generando que los usuarios reclamen por una vía más fluida libre de tránsito y que les permita llegar a su destino sin inconvenientes. También se han presentado casos donde los transportistas se niegan al pago de peaje respectivo, ya que no perciben mejoras en el servicio, es así que cuando un usuario llega a una garita a realizar el pago de peaje y no encuentra una respuesta, insulta a los colaboradores que laboran en las casetas de cobro.

En el Perú, la atención al cliente transportista se encuentra en una situación problemática donde constantemente los usuarios reclaman por diversos temas, tal es el caso del incremento de la tarifa de peaje, otros controles viales que no deben existir en determinados lugares, carreteras que no tienen mantenimiento, servicio de auxilio vial, etc. Estos problemas ocasionan malestar en los transportistas que al pasar por un peaje manifiestan su queja esperando una explicación.

Los trabajadores que laboran en las garitas de peaje se ven en conflictos

frecuentes, por la misma presión que reciben de los transportistas.

En la empresa LAMSAC, la atención al cliente transportista por parte de los trabajadores de garitas de peaje presentan ciertas deficiencias. Últimamente se ha incrementado dichos reclamos, debido que en algunas plazas de peaje aún falta un control más eficaz sobre los procedimientos de atención, asimismo, la falta de implementación de infraestructura en las casetas, genera fugas de vehículos en el sector de peaje. Cabe indicar que sobre el tema de alza de cobros por el derecho de pase, este ha impactado a los usuarios, pues, desde el año 2013 ha estado incrementándose el monto del peaje sucesivamente, hasta llegar al monto actual de S/. 5.30 por eje, un porcentaje del dinero está predestinado para las obras viales que realiza la empresa, lo cual es ignorado por la población o por el carecimiento al momento de difundir la información por los medios de comunicación hacia los usuarios, entre otras situaciones problemáticas en cuestión.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera la gerencia de operaciones se relaciona con la atención al cliente transportista en el peaje Monterrico de la empresa LAMSAC, Santiago de Surco 2016?

1.2.2. Problemas específicos

¿De qué manera las políticas de calidad se relacionan con la atención al cliente transportista en el peaje Monterrico de la empresa LAMSAC, Santiago de Surco 2016?

¿De qué manera la competitividad de los funcionarios se relaciona con la atención al cliente transportista en el peaje Monterrico de la empresa LAMSAC, Santiago de Surco 2016?

¿De qué manera la rapidez y flexibilidad se relaciona con la atención al cliente transportista en el peaje Monterrigo de la empresa LAMSAC, Santiago de Surco 2016?

¿De qué manera la capacitación y desarrollo se relaciona con la atención al cliente transportista en el peaje Monterrigo de la empresa LAMSAC, Santiago de Surco 2016?

1.3. Objetivo general

Determinar cómo la Gerencia de Operaciones se relaciona con la atención al cliente transportista en el peaje Monterrigo de la empresa LAMSAC, Santiago de Surco 2016

1.4. Objetivos específicos

Determinar cómo las políticas de calidad se relacionan con la atención al cliente transportista en el peaje Monterrigo de la empresa LAMSAC, Santiago de Surco 2016.

Determinar cómo la competitividad de los funcionarios se relaciona con la atención al cliente transportista en el peaje Monterrigo de la empresa LAMSAC, Santiago de Surco 2016.

Determinar cómo la rapidez y flexibilidad se relaciona con la atención al cliente transportista en el peaje Monterrigo de la empresa LAMSAC, Santiago de Surco 2016.

Determinar cómo la capacitación y desarrollo se relaciona con la atención al cliente transportista en el peaje Monterrigo de la empresa LAMSAC, Santiago de Surco 2016.

1.5. Casuística

El día 19 de abril de 2017 aproximadamente a las 06:20 a.m. en la caseta 105, el usuario identificado como Javier Montenegro Casas, menciona el siguiente reclamo:

El conductor en su recorrido de itinerario estuvo transitando por el peaje Monterrico (P1) pero es el caso que al ingresar a la zona de pase no se levantó la primera barrera, por tal circunstancia, mediante señales comunica a la colaboradora de la caseta que era cliente PEX, pero la colaboradora no se percató de lo ocurrido. Al acercarse a la caseta, el usuario le indicó a la recaudadora, Lisset Mauricio, que era cliente PEX y que debe estar más atenta ante hechos imprevistos por parte de los usuarios, a lo que la recaudadora le respondió: ¿Que es PEX? de una mala manera.

El usuario muy molesto menciona: “que cómo es posible que el personal realice ese tipo de pregunta”, ya que se supone que todo el personal debe estar informado acerca del servicio PEX. Además, indica que en otras oportunidades lo han atendido personal muy capacitado, el mismo que lo ayudó y brindó información asertiva. Por último, exige que se tome las medidas correctivas con la recaudadora y capaciten mejor a su personal.

Según el reclamo presentado, la solución sería la capacitación al personal sobre los servicios que ofrece la empresa, sobre todo al servicio PEX. Asimismo, llevar un control de ello mediante exámenes constantes, los cuales nos asegurará que los colaboradores están siendo informados y puedan mostrar así una imagen de un personal capacitado.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedente Internacional 1

Título de la tesis: DESARROLLO DE UN SISTEMA PARA GESTIÓN Y CONTROL DE OPERACIONES DE LA EMPRESA R&M ENERGY SYSTEMS DE VENEZUELA C.A., EL TIGRE – EDO. ANZOÁTEGUI.

Autor: Almeida Franklin

Institución: UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO MONAGAS

Año: 2012

País: Venezuela

Ciudad: Maturín

Página: 400

APA: (Almeida, 2012)

- a) El estudio del negocio, ayudó a determinar la problemática existente en la empresa y las causas que la generaban, lo cual derivó al desarrollo de una aplicación para gestionar y controlar las operaciones de la empresa R&M Energy Systems de Venezuela C.A. El Tigre-Edo. Anzoátegui.
- b) El uso de diagramas de modelado de sistemas UML, en su extensión UML BUSINESS permitió tener una visión detallada de los procesos presentes en la empresa R&M Energy Systems de Venezuela C.A. El Tigre-Edo. Anzoátegui.
- c) La selección de los indicadores de eficiencia del negocio facilita tener una idea más clara al momento de tomar decisiones por parte de los gerentes e ingenieros de la empresa.
- d) La realización de entrevistas no estructuradas a los empleados de la empresa y el modelado de negocio, logró establecer y validar cada uno de los

requisitos funcionales necesarios para llevar a cabo el desarrollo del sistema de control y gestión de operaciones.

- e) El uso del modelado de sistemas UML fue de vital importancia, ya que los diagramas de clases, secuencia y casos de uso, posibilitaron tener un mejor diseño del sistema; pues describe detalladamente la arquitectura y funcionalidad que el sistema de gestión y control de operaciones debía tener.
- f) Una vez codificado el sistema, se realizaron las pruebas pertinentes las cuales hicieron constar que cada uno de los módulos y funcionalidades del sistema, ejecutan los procesos correctamente.
- g) El sistema desarrollado trajo beneficios importantes ya que se produce un ahorro en el tiempo de elaboración de notas de entregas, elaboración y búsqueda de reportes; y a su vez un mejor control de los productos disponibles en el almacén de la empresa.

Comentario de los investigadores:

El presente estudio es sobre el sistema para la gestión y control de operaciones de la empresa R&M Energy Systems de Venezuela C.A., El Tigre – Edo. Anzoátegui, el mismo que pone en práctica un sistema informático y observa cuales son los resultados o efectos en la empresa objeto de estudio. Junto a esta implementación se aplicaron técnicas como entrevistas no estructuradas y la observación directa con el propósito de obtener información relevante que permitiera alcanzar los objetivos planteados. Para desarrollar la aplicación se hizo uso del sistema gestor de base de datos MySQL, el servidor web Apache y los intérpretes para el lenguaje de programación PHP y HTML. Es propósito de la investigación lograr reducir los tiempos de ejecución de algunas actividades laborales, tiempos de consulta y análisis de la información; además de disminuir los riesgos de pérdida de información.

2.1.2. Antecedente Internacional 2

Título de la tesis: DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE LOS PROYECTOS EN DESARROLLO DE LA EMPRESA IMPSA CARIBE, C.A.

Autores: Bastardo E., Francisco A.

Institución: UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
"ANTONIO JOSÉ DE SUCRE"

Año: 2010

País: Venezuela

Ciudad: Puerto Ordaz

Página: 59

APA: (Bastardo & Francisco, 2010)

Una vez culminado este trabajo, se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. El Modelo de Gestión desarrollado, le permite a la Empresa IMPSA CARIBE, C.A.:
 - a. Cuantificar la cantidad de proyectos en desarrollo o ejecución en un determinado momento.
 - b. Cuantificar el estado de avance general de un determinado proyecto.
 - c. Cuantificar el estado de avance de ingeniería de un determinado proyecto.
 - d. Cuantificar estado de avance de aprovisionamiento de un determinado proyecto.
 - e. Cuantificar el estado de avance de fabricación de un determinado proyecto.
 - f. Cuantificar el estado de avance de montaje de un determinado proyecto.
2. El desarrollo del trabajo permitió revisar los procesos y mecanismos de aseguramiento de la calidad, los recursos y los programas o cronogramas de los proyectos en desarrollo de la empresa IMPSA CARIBE, C.A.
3. El modelo de gestión desarrollado, permite mejorar el sistema de medición, control, evaluación y seguimiento de cada proyecto, así como poder determinar oportunamente, posibles desviaciones con la finalidad de corregirlas a tiempo.

4. La implantación o implementación del modelo de gestión desarrollado podrá contribuir a mejorar la eficiencia del área de planificación, tanto del punto de vista del cumplimiento de las metas como en la satisfacción del cliente, en virtud de poder dar respuestas oportunas y efectivas.

Comentario de los investigadores:

En el presente trabajo de grado, el propósito es presentar el diseño de un modelo de gestión para la administración y control de los proyectos en desarrollo de la empresa IMPSA CARIBE, C.A. basado en la metodología del PMBOK del (PMI) Project Management Institute; ya que esta organización, aunque no posee una amplia cartera de clientes, debe administrar y controlar varios proyectos simultáneamente. Su metodología estuvo basada en la Metodología del PMBOK del PMI, para luego definir los procesos y mecanismos de control y aseguramiento de la calidad e identificar los recursos (económicos, humanos, etc.) requeridos para cada proyecto, donde uno de sus propósitos fue definir una estructura estándar para la administración y control para los proyectos en desarrollo. Este estudio fue desarrollado como una investigación con diseño no experimental de tipo aplicada. También se busca con este proyecto mejorar la toma de decisiones gerencial de la empresa IMPSA CARIBE, C.A, con la finalidad de recuperar la imagen de la organización, garantizar la satisfacción de los clientes con respuestas eficientes y oportunas y optimizar la gestión de la organización.

2.1.3. Antecedente Internacional 3

Título de la tesis: SERVICIO AL CLIENTE DE LAS EMPRESAS DE TELEFONÍA DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO

Autor: Alvarado Villatoro, Oscar Ronaldo

Institución: UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

Año: 2011

País: Guatemala

Ciudad: Quetzaltenango

Página: 86

APA: (Alvarado Villatoro, 2011)

En base al trabajo de campo realizado por medio de las boletas de opinión aplicada a usuarios de las tres compañías de servicio de telefonía, en la ciudad de Quetzaltenango, y la entrevista estructurada dirigida a gerentes de las mismas se llegaron a los siguientes resultados:

1. En las empresas de telefonía de la ciudad de Quetzaltenango tanto la simpatía como cortesía del personal que atiende a los usuarios, es buena, con un 48% de resultados; lo que evidencia que estas empresas se preocupan porque los empleados que los representan mantengan una actitud positiva proyectando estos aspectos al momento de atender a un cliente. Reflejando la visión que se consideran importantes en la atención al cliente y en los valores que una empresa establece y debe de proyectar.
2. Al evaluar el aspecto de la atención personalizada se concluye que efectivamente la atención que dan las empresas de telefonía, sí es personalizada con un 72% de resultados, específicamente porque atienden a cada persona individualmente para brindarle la asesoría de acuerdo a cada necesidad. Solamente un 28 % la califica como no personalizada porque llevan las gestiones a un nivel general y no específico para cada cliente.
3. La comunicación entre el personal de atención al cliente y los usuarios sí se percibe como efectiva y confiable con un 75% esto lo observan en el momento de solicitar información, hacer consultas, presentar solicitudes y exponer quejas. Actualmente en ambas empresas de telefonía, Claro y Movistar, sí existen objetivos y políticas de calidad del servicio al cliente y se aplican en todas las áreas sistemáticamente.
4. En lo relacionado a la percepción de los clientes por el servicio recibido, específicamente por el asesoramiento brindado y conocimientos de la persona que le atendió, los usuarios tienen un nivel de satisfacción por el servicio al cliente bueno, indicando que sí se aclaran las dudas y se brindan varias opciones para el usuario. Sin embargo, dudan en recomendarlo al indicar que probablemente lo recomendarían, lo que refleja que el grado de satisfacción

actual por el servicio no es lo suficientemente alto como para desearlo recomendar.

5. Ambas empresas: Claro y Movistar realmente, a través de la dirección de cada agencia, cuentan con incentivos para reconocer los logros alcanzados por el personal que se esfuerza por obtener los mejores resultados en cuanto servicio al cliente, demostrando con ello que sí existe un compromiso tanto de la dirección como del personal por la excelencia en el servicio al cliente.
6. Uno de los aspectos negativos del análisis se centra en el tiempo de espera y es una de las debilidades que el cliente percibe en relación a la atención al cliente de las empresas de telefonía con un 43% de resultados, específicamente solicitan que la atención al cliente mejore en este aspecto.

Comentario de los investigadores:

La presente investigación buscó analizar el servicio al cliente brindado por la empresa de telefonía celular de la ciudad de Quetzaltenango, donde aplicando un diseño descriptivo, se aplicó un instrumento de recolección de datos; se utilizaron 119 boletas de opinión de los usuarios del servicio, estructurada de 11 preguntas con escala tipo Likert y una entrevista dirigida a los gerentes de agencias instaladas en la ciudad de Quetzaltenango, constituida de 10 preguntas. Sus resultados relevaron lo importante que es brindar un servicio de atención de calidad, lo que se podría transformar en clientes fidelizados. Según el estudio de la problemática y su análisis; principalmente se recomendó y propuso una guía de atención al cliente, con estrategias para los ejecutivos de atención; cuyo propósito, está orientado a lograr que el cliente perciba un servicio de calidad.

2.1.4. Antecedente Internacional 4

Título de la tesis: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL SERVICIO AL CLIENTE DEL GRUPO UNIPHARM BOGOTÁ

Autor: Botia Fonseca, Oliveth; Rivera Moreno, Diana Paola

Institución: UNIVERSIDAD DE LA SALLE FACULTAD BOGOTÁ

Año: 2008

País: Colombia

Ciudad: Bogotá

Página: 102

APA: (Botia Fonseca & Rivera Moreno , 2008)

- Aunque la empresa lleva más de 6 años en el mercado colombiano, tiene actualmente un grupo importante de clientes, pero hasta la fecha no ha realizado una evaluación del servicio, ni existen políticas encaminadas a la atención al cliente en pro de la fidelización, recomendación y preferencia del cliente.
- El servicio y atención al cliente son de gran relevancia para la empresa dado que los productos que ofrece son farmacéuticos y la competencia es agresiva en este sector. Se diseña e implementa el plan de auditoría con el fin de evaluar la percepción del cliente en cuanto a: atención, calidad en el trato, comunicación, presentación de los productos, imagen de la empresa y actitud de los empleados.
- Se establecen indicadores de satisfacción entre los rangos aceptable (entre el 90% y 94%), bueno (entre el 95% y 99%) y excelente (100%). Los niveles de satisfacción general con la atención se ubican por debajo del nivel excelente.
- Aunque un 97,26% es óptimo para la empresa, el ideal es llegar a un nivel excelente para garantizar la permanente calidad en el servicio y lograr los objetivos de fidelización. Los indicadores de evaluación relacionados con las actitudes de los empleados a nivel general se ubican en un nivel de satisfacción bueno, sin embargo, se perciben niveles aceptables en la disponibilidad y calidad de la información. Uno de los factores críticos percibidos por el cliente es la comunicación telefónica. El indicador obtenido se ubica como inaceptable (menos del 90%).
- Las mayores quejas son por demoras en la transferencia de las llamadas, espera en el teléfono 103 y demora en contestar. Se destaca la necesidad de mejorar la percepción que el cliente tiene de la imagen de la empresa, no porque los resultados sean del todo inaceptables, sino porque se ubican en un nivel aceptable lejos del nivel excelente que debería tener una empresa de talla internacional.

- En términos generales se determina que las necesidades de mejora están en la atención telefónica, percepción de la imagen de la empresa por parte del cliente, percepción de la gestión de ventas de los vendedores y aspectos como la presentación personal, disponibilidad del empleado y solución de inquietudes).
- Los problemas detectados se relacionan con la falta de capacitación, deficiencias en la gestión publicitaria y de imagen de la empresa y falta de políticas claras en atención al cliente.
- Para efectos de mejorar los indicadores de atención al cliente, se propone diseñar e implementar un modelo de servicio al cliente, diseñar e implementar un programa de capacitación orientado al servicio al cliente y mejorar las actividades de promoción y publicidad.

Comentario de los investigadores:

Esta investigación plantea una propuesta de mejora en el servicio al cliente de la empresa Grupo Unipharm Bogotá sustentada en una evaluación previa del mismo servicio al cliente. Sus focos de atención están en los niveles de satisfacción, la calidad de la atención y la percepción general de los clientes de la empresa. La evaluación ha permitido determinar los indicadores de satisfacción y a su vez los puntos que presentan debilidades, para con base en estos proponer un programa de mejoramiento pertinente. El estudio parte de la idea que actualmente existe una fuerte preocupación por los recursos materiales y humanos, pero no del servicio al cliente.

2.1.5. Antecedente Internacional 5

Título de la tesis: ATENCIÓN AL CLIENTE EN LOS SERVICIOS DE LA MUNICIPALIDAD DE MALACATÁN SAN MARCOS

Autor: Chang Figueroa Juan José

Institución: UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

Año: 2014

País: Guatemala

Ciudad: Quetzaltenango

Página: 142

APA: (Chang, 2014)

1. En la Municipalidad de Malacatán, San Marcos, la atención al cliente carece de lineamientos estratégicos que orienten la conducta, aptitud y actitud de los colaboradores; no se cuenta con la adecuada ambientación de la infraestructura, que fortalezca la calidad de los servicios prestados, para incrementar la satisfacción de los usuarios y se genere una imagen institucional que persiga en su conjunto, crear las condiciones, que influyeran en la participación ciudadana de la región, en el ejercicio de sus derechos y obligaciones como ciudadanos Guatemaltecos. En consecuencia, la mayoría de usuarios, califica la atención que actualmente se le brinda entre regular y buena; sin embargo, al analizar los aspectos tangibles e intangibles que la conforman, se concluye que es deficiente.
2. El usuario de los servicios de la Municipalidad de Malacatán, San Marcos, no se siente del todo satisfecho, ello debido a la variabilidad de los colaboradores al momento de ser atendidos en relación a la orientación, cortesía, amabilidad, el servicio en sí y a la deficiente ambientación de las instalaciones, ya que el usuario, espera que la atención sea la adecuada en aspectos como: información brindada, cortesía, amabilidad y rapidez; además que, las instalaciones sean cómodas, limpias, con la seguridad, y servicios básicos indispensables disponibles. Por tanto, para el cliente demandante de los servicios, la atención al cliente se calificó entre buena y regular; lo que les provocó un sentimiento de indiferencia a la hora de calificarla.
3. Al hacer un balance entre los aspectos agradables y desagradables, considerando de igual manera los resultados de la observación técnica efectuada de la atención al cliente y las condiciones actuales de la infraestructura municipal; es decir, la evaluación general de los aspectos tangibles e intangibles de la atención al usuario, se considera que la imagen institucional que proyecta la Municipalidad, es regular.
4. En la Municipalidad de Malacatán, San Marcos, no existe un plan previamente establecido de la atención al cliente; lo que provoca que no existan los

lineamientos, 143 procedimientos, guía y orientación adecuada, que permita a los colaboradores la sinergia de esfuerzos, para que, en su conjunto, se procure la satisfacción al usuario, fortalecer los servicios prestados y crear una imagen excelente de la institución.

5. En la actualidad, en la Municipalidad de Malacatán, San Marcos, no existe ningún programa de capacitación de la atención al usuario de los servicios municipales, lo que implica un desconocimiento total sobre el tema de servicio y atención al cliente por parte de los colaboradores, que en cierto sentido justifica por qué existen debilidades en la atención brindada a los usuarios.
6. No existe ninguna herramienta que permita verificar continuamente las deficiencias en atención al cliente o evaluación de desempeño de los colaboradores. Tampoco se mide la satisfacción del usuario; lo que provoca la carencia de información que permita establecer la mejora continua en la atención al cliente y la toma de decisiones adecuadas.

Comentario de los investigadores:

La presente investigación fue realizada, con el fin de identificar cuáles son los aspectos que requieren ser mejorados en el servicio de atención al usuario en la municipalidad de Malacatán, departamento de San Marcos. Como instrumento de medición se aplicó una encuesta a 170 usuarios que demandaron los servicios en la municipalidad de Malacatán, San Marcos, en el mes de abril del 2013.

También se realizó observación directa, a los colaboradores que brindan atención al cliente en los diferentes servicios de la municipalidad. Finalmente como parte del proceso de investigación fueron entrevistados el alcalde y el jefe de recursos humanos de la municipalidad.

Los resultados indican que la atención al cliente en la Municipalidad carece de lineamientos estratégicos que orienten la conducta, aptitud y actitud de los colaboradores; que el usuario se siente insatisfecho del servicio y poco cómodo respecto a las instalaciones del área de atención; que, la imagen institucional que proyecta la Municipalidad, es regular; que, no existe un programa de capacitación de la atención al usuario de los servicios municipales; que, no existe ninguna

herramienta que permita evaluar y controlar los servicios que brinda la Municipalidad.

2.1.6. Antecedente Nacional 1

Título de la tesis: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DE SERVICIOS DE TI EN UNA EMPRESA FARINÁCEA

Autores: Dulanto Ramírez, Ricardo Martín; Palomino Vidal, Carlos Efraín

Institución: UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

Año: 2014

País: Perú

Ciudad: Lima

Página: 72

APA: (Dulanto Ramirez & Palomino Vidal, 2014)

Finalizando la presentación de nuestra propuesta en el presente artículo, damos a conocer nuestras principales conclusiones del análisis realizado sobre la empresa. Producto de cada una de estas, propondremos las recomendaciones debidas, las cuales esperamos que sean tomadas en cuenta para una mejora en la empresa.

1. Tal como comentamos en la descripción de la empresa en estudio, esta presenta necesidades de: innovación, mejora continua y tecnológica, lo cual es típico en empresas industrial, del sector farináceo y además familiar. Motivo por el cual, nuestra recomendación es que la empresa apueste por soluciones específicas para cubrir sus necesidades. Para ello, nuestra propuesta está destinada a cubrir una necesidad tecnológica.
2. Debido a que para adoptar una solución tecnológica, es necesario realizar un relevamiento inicial de la situación actual (problemas, objetivos, tareas, beneficios, entre otras), pudimos evidenciarlo en el diagnóstico de la empresa. Nos basamos en prácticas de clase mundial como COBIT e ITIL para definir un plan de acción viable. Nuestra recomendación es que la empresa apueste por la innovación tecnológica y mejora continua de sus procesos, entre otros, para el logro de sus objetivos organizacionales.

3. Siguiendo con nuestra propuesta de implementación, con la adopción de ITIL aprovecharemos sus mejores prácticas, las cuales han sido adoptadas por otros proveedores de TI, tanto local como mundialmente. El objetivo es que se llegue a un nivel de eficiencia que se traduzca en una buena prestación de servicios. Es por ello que debido a que ITIL es una metodología que permitirá a la empresa actual lograr eficiencia y optimizar sus servicios de una manera más eficiente, recomendamos que siga la metodología planteada en las etapas previstas.
4. Luego del análisis realizado, se concluye que ITIL es la metodología que más beneficios nos da. A su vez, esto trae un cambio de mentalidad de la empresa y de sus colaboradores. Para lograr demostrar una mejora progresiva, acompañado de un sustento económico a través de la implementación de ITIL, se requieren victorias rápidas y que sean sustentadas por la metodología. Debido a que ITIL es la solución más apropiada que hemos identificado para solucionar los principales problemas de la empresa, y que además generará rentabilidad en la inversión realizada, recomendamos implementar la propuesta de acuerdo al plan previsto.
5. Sobre la viabilidad de la propuesta de implementación, se asegura la existencia en el mercado de profesionales capacitados con los conocimientos necesarios en ITIL. Además, la viabilidad operativa es aceptable y el personal operativo no tiene problemas en adaptarse a la nueva metodología de trabajo en la mayoría de los casos. Respecto a la viabilidad económica, queda demostrado por los tiempos de retorno de inversión, por el TIR y el VAN, que el proyecto es rentable para la empresa en estudio. Por lo tanto, recomendamos la implementación de estos tres proyectos, los cuales están respaldados por el análisis financiero realizado sobre la materia.

Comentario de los investigadores:

El objetivo de la presente propuesta es la implementación de una correcta gestión de servicios de tecnología de información usando para ello estándares de clase mundial, específicamente ITIL V3 2011 (Information Technology Infrastructure Library) y COBIT 5 (Control Objectives for Information and Related Technology). Para esto, se analizó la problemática de una empresa específica, determinando y

clasificando los problemas apoyados en el estándar COBIT y con ITIL y se presenta una propuesta de solución. Sus resultados permitirán minimizar la problemática y obtener beneficios cuantitativos y cualitativos, con lo cual se busca incentivar a las empresas y áreas de tecnología de la información.

2.1.7. Antecedente Nacional 2

Título de la tesis: PLAN DE MARKETING PARA CAPTAR Y FIDELIZAR CLIENTES PARA LA RUTA TRUJILLO – JAÉN EN LA EMPRESA DE TRANSPORTE AVE FÉNIX S.A.C.

Autor: Ramos Abanto Fernando Aurelio

Institución: UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO

Año: 2016

País: Perú

Ciudad: Trujillo

Página: 99

APA: (Ramos Abanto, 2016)

- En el acumulado final, se pudo apreciar que los clientes de la empresa Ave Fénix S.A.C. se sintieron medianamente satisfecho por la calidad de servicio que brinda la empresa, y esto se puede evidenciar gracias a la aceptación mostrada por los clientes, tanto por el servicio como la calidad que brinda a los clientes y cuantificada en un puntaje igual a 362.
- Los datos obtenidos, señalaron que el plan de marketing tendrá un impacto positivo en las ventas de Ave Fénix S.A.C. así quedó demostrado en el análisis comparativo que se realizó.

Comentario de los investigadores:

El presente trabajo tuvo por finalidad realizar plan de marketing para captar y fidelizar clientes para la ruta Trujillo – Jaén en la empresa de transporte Ave Fénix S.A.C. El investigador elaboró un análisis situacional con aplicación de Matriz Ansoff, apoyado por los datos arrojados por las encuestas aplicadas tanto a usuarios como a los trabajadores y así poder identificar las debilidades y

fortalezas del servicio. Para la solución de las debilidades halladas se planteó una estrategia de Marketing. Luego de la investigación se pudo apreciar que los clientes de la empresa Ave Fénix S.A.C. se sintieron medianamente satisfecho por la calidad de servicio que brinda la empresa, y esto se puede evidenciar gracias a la aceptación mostrada por los clientes, tanto por el servicio como la calidad que brinda a los clientes; asimismo se concluyó que los datos obtenidos, señalaron que el plan de marketing tendrá un impacto positivo en las ventas de Ave Fénix S.A.C.

2.1.8. Antecedente Nacional 3

Título de la tesis: LA SATISFACCIÓN Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS DE LIMA METROPOLITANA

Autores: Alejandro E. Loli, Javier Del Carpio G., Arturo Vergara, Edgardo Cuba B, Susan P. M Orales María C. F Lores D. Y. Lucero P. Lamas R.

Institución: UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Año: 2013

País: Perú

Ciudad: Lima

Página: 188

APA: (LOLI, y otros, 2013)

Las conclusiones a las que se puede arribar a partir del análisis de los datos para conocer la satisfacción de los clientes y la calidad de servicio, obtenidos en una muestra de 174 participantes consumidores de productos y/o servicios en entidades privadas y públicas, son las siguientes:

1. Una evaluación global a través de los 11 factores que conforman el inventario, y tomando en cuenta la muestra total, la percepción de los clientes o consumidores de entidades privadas y públicas de Lima sobre la calidad de productos y servicios en general es favorable; vale decir, que el 35.1% están más o menos de acuerdo con la calidad del producto/servicio que ofrecen las diversas organizaciones privadas y públicas y el 29.9% están de acuerdo, el resto está en desacuerdo o más o menos en desacuerdo.

2. De manera similar, tomando en cuenta la muestra total, el grado de satisfacción de los clientes o consumidores de entidades privadas y públicas de Lima, en su mayoría dice estar satisfecho (25.3%) o más o menos satisfecho (31.6%) con la calidad del producto/servicio ofrecido por las organizaciones privadas o públicas; vale decir, que el 43.1% de los participantes está insatisfecho o más o menos insatisfecho.
3. Existe asociación entre la calidad del producto/servicio percibida por los clientes y el grado de satisfacción de los mismos. Es decir, a igual grado de satisfacción corresponde igual percepción de la calidad del producto y o servicio. REVISTA DE INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA - VOL. 16, Nº 1 189 ALEJANDRO E. LOLI PINEDA; JAVIER DEL CARPIO GALLEGOS; ARTURO VERGARA VILLARINO; EDGARDO CUBA BERNEDO ET AL. Un análisis de correlación confirma dicha asociación significativa y positiva entre la satisfacción y la calidad del producto/servicio; dicho de otro modo, a mayor calidad del producto/servicio ofrecido por las organizaciones se da una mayor satisfacción de los clientes; o, cuanto mayor es la satisfacción habrá una opinión más favorable sobre la calidad del producto/servicio que ofrecen las organizaciones.
4. La correlación entre la satisfacción y los componentes de la calidad producto/servicio, indica que cuanto mayor satisfacción tiene el cliente su opinión es mayor o más favorables respecto de la calidad del servicio que recibe, el precio que tiene el producto o servicio, el ambiente de la organización, la cortesía, la confiabilidad y la puntualidad con que atienden sus trabajadores, así como el conocimiento, las habilidades y la experiencia con que actúan los trabajadores de la organización. En cambio, no existe relación de la satisfacción del cliente con la sinceridad con que actúan los trabajadores, lo que puede estar indicando que perciben como un "riesgo" creer que los trabajadores en las organizaciones sean del todo sinceros. No se encontró asociación entre la calidad del producto/servicio con ninguna de las variables sociales, demográficas y organizacionales consideradas (estado civil, género, edad, grado de instrucción, estatus ocupacional, estatus socioeconómico, sector de actividad al que pertenecen, sector privado o público en el cual trabajan y lugar de

residencia), probablemente debido a que estas variables son independientes a la percepción que pueden tener sobre la calidad del producto/servicio.

5. Un análisis entre la satisfacción de los clientes respecto de la calidad del producto/servicio con las variables demográficas muestra que hay asociación moderada solo con la variable género; y no encontramos el mismo comportamiento respecto del grado de instrucción, estatus ocupacional, la edad, estado civil, estatus socioeconómico, sector de actividad al que pertenecen, sector privado o público en el cual trabajan y lugar de residencia, probablemente debido a que estas variables son también independientes a la percepción que pueden tener los clientes sobre la calidad del producto/servicio.

Comentario de los investigadores:

El propósito de la presente investigación fue conocer la relación entre la satisfacción de los clientes y la calidad del servicio en organizaciones públicas y privadas de Lima Metropolitana, y la forma cómo se relaciona con algunas variables demográficas, sociales y organizacionales. Se trabajó con una muestra de 174 usuarios del servicio, cuyos resultados establecen que la mayoría de los participantes de la muestra tienen una opinión favorable y manifiestan su satisfacción respecto a la calidad del servicio. Sobre las variables demográficas, sociales y organizacionales y su relación con la satisfacción y la calidad del servicio, existe diferencia significativa, aunque moderada, en el primer caso, con el género, y en el segundo caso, con ninguna de dichas variables; es decir, las intervenciones de dichas variables no permiten inferir diferencias de percepción de los usuarios sobre su satisfacción y calidad de bienes y servicios que ofrecen las organizaciones, excepto el género.

2.1.9. Antecedente Nacional 4

Título de la tesis: TERMINAL TERRESTRE PARA CONTRIBUIR A LA SOLUCIÓN DEL CAOS URBANO VEHICULAR EN LA CIUDAD DE HUÁNUCO

Autor: Hernández Zevallos Johnnatan Scott

Institución: UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

Año: 2014

País: Perú

Ciudad: Huánuco

Página: 72

APA: (Hernández Zevallos , 2014)

- Primera: El terminal terrestre supone una nueva manera de afrontar el crecimiento inminente del transporte terrestre, buscando una actuación que produzca una nueva forma de actuar y enfrentar el desarrollo de una ciudad prospera.
- Segunda: La aplicación de aportes a la solución del caos urbano vehicular es mínima, casi nula, siendo necesario promoverla de manera inmediata con ayuda de los gobiernos locales, regionales y nacionales.
- Tercera: Ser parte de la contribución a la solución del caos urbano vehicular como referencia ética para anticiparnos a las consecuencias futuras de un incremento del parque automotor así como la del transporte público, y de manera individual y colectiva podemos aportar una menor demanda de vehículos propios con una mayor demanda de transporte público.
- Cuarta: Las características que deben poseer las infraestructuras destinadas para la llegada y arribo de pasajeros son las siguientes:
 - Que su localización sea establecida según el Plan Director de cada ciudad en caso que fuese de inversión pública, y/o terrenos estratégicamente ubicados fuera de la periferia de la ciudad con extensión prudente para su desarrollo si fuese de inversión privada.
 - Que respondan de manera total en confort en momentos de alto congestionamiento y horas punta, así como también un entorno estético y ambientalmente grato.
 - Que garanticen seguridad de bienes y personas en temas arquitectónicos, estructurales, de interés para personas con discapacidad, así como también

espacios correctamente vigilados y controlados.

- Que sean fácilmente ubicables y de llegada rápida.
- Que incluyan espacios complementarios para un mejor servicio y tranquilidad de los usuarios, tales como: cafeterías, restaurantes, tiendas comerciales, franquicias, hotel, etc.
- Que promuevan el ordenamiento y mejores condiciones en temas de transporte terrestre.
- Que respondan con acierto a las condiciones ambientales, económicas y a los valores culturales e históricos locales.

Comentario de los investigadores:

El propósito principal de la investigación fue determinar cuáles son los factores que vienen generando el caos vehicular en la ciudad de Huánuco, donde la sobresaturación de vehículos de transporte terrestre interprovincial, nacional y las secciones de vías coloniales, resulta una de sus principales características. El estudio es de tipo descriptivo, y se aplicaron herramientas como encuestas, tablas de recopilación de datos, tablas de conteo, etc., que les permitió a los investigadores medir y saber la situación actual de la problemática estudiada, cuyos resultados serán expuestos paulatinamente según se requiera.

2.1.10. Antecedente Nacional 5

Título de la tesis: CALIDAD DE SERVICIO Y LEALTAD DE COMPRA DEL CONSUMIDOR EN SUPERMERCADOS LIMEÑOS

Autores: Roldán Arbieto, Luis Humberto; Balbuena Lavado, Jorge Luis; Muñoz Mezarina, Yanela Karin

Institución: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Año: 2010

País: Perú

Ciudad: Lima

Página: 60

APA: (Roldán Arbieto, y otros 2010)

Las principales conclusiones obtenidas de la presente investigación se resumen en los siguientes aspectos:

1. El estudio demostró que hay una fuerte asociación entre la calidad de servicio percibida por el cliente y su lealtad de compra, lo cual no se pudo demostrar a nivel de cada supermercado limeño, debido a que las características de la muestra no permitieron realizar algún tipo de análisis comparativo.
2. El estudio permitió concluir que la calidad de servicio tiene mayor asociación con la lealtad como intención de comportamiento, frente a la lealtad como comportamiento efectivo.
3. Los consumidores de los supermercados limeños mostraron una percepción favorable hacia la calidad de servicio recibida, así como altos niveles de lealtad, considerando la amplia oferta existente y manifestando la intención de volver a su supermercado.
4. Los factores de calidad de servicio que se encuentran más relacionados con la lealtad, medida como intención de comportamiento, son las dimensiones de políticas y evidencias físicas.
5. Las mujeres mostraron una mayor lealtad hacia los supermercados limeños que los varones, desde el enfoque de lealtad como intención de comportamiento; en tanto que, desde el enfoque de lealtad como comportamiento efectivo, las mujeres mostraron menor lealtad.

Comentario de los investigadores:

Esta investigación se desarrolló con el propósito de establecer la asociación entre los conceptos, calidad de servicio y la lealtad, en clientes de supermercados de Lima, considerando su percepción e intención de comportamiento. La metodología de investigación aplicada correspondió a un estudio cuantitativo de corte transversal del tipo descriptivo-correlacional. Se utilizó como instrumento de medición del cuestionario CALSUPER. Este se aplicó a una muestra aleatoria de 415 clientes. Los resultados de la investigación permitieron establecer que hay una fuerte relación entre la calidad de servicio percibida por el cliente y su lealtad de compra. Los consumidores de los supermercados limeños mostraron una

percepción favorable hacia la calidad de servicio recibida, así como altos niveles de lealtad, considerando la amplia oferta existente de este tipo de empresas. La calidad de servicio fue medida en las dimensiones, evidencias físicas, políticas, interacción personal y fiabilidad. De estas, las dos primeras son las que se encuentran más relacionadas con la lealtad medida como intención de comportamiento.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Variable independiente: Gerencia de Operaciones

Hablar de gerencia es hablar de la posición jerárquica a través de la cual se pone en práctica el proceso administrativo, es decir, planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades y recursos de diversa índole que requiere la empresa para la elaboración de los bienes o servicios que produce para sus clientes, público usuario o consumidor.

La gerencia de operaciones cumple un rol fundamental dentro de la dinámica organizacional de las empresas independientemente del tipo, dimensión, tamaño o giro que éstas tengan. Se encarga básicamente de las actividades relacionadas al giro o quehacer principal del negocio, por tanto, su participación en la empresa es de vital importancia. Al respecto Carro Paz & Gozales Gomez(2001) sostienen lo siguiente:

La dirección de operaciones es decisiva para cada tipo de organización porque solo puede alcanzar sus metas mediante la acertada dirección de personas, capital, información y materiales. En una época se refería solamente a la producción manufacturera; sin embargo, la creciente importancia económica de una amplia gama de actividades comerciales no manufactureras amplió el alcance de la dirección de operaciones como función. Hoy, el término de administración o dirección de operaciones se refiere a la dirección y control de los procesos mediante los cuales los insumos se transforman en bienes y servicios terminados. (p.2)

En la empresa objeto de estudio la gerencia de operaciones brinda el servicio para la cual fue creada la empresa, tiene una relación directa con el público usuario; por tanto, de las actividades que realiza y como las realiza, es decir, con qué nivel de efectividad o con qué grado de orientación hacia el cliente actúa, dependerá que el cliente se sienta satisfecho o no del servicio que recibe.

2.2.1.1. Concepto de gerencia de operaciones

La gerencia de operaciones tiene como rol fundamental administrar la labor principal de la organización y por tanto se constituye en una de sus áreas más sensibles. De la forma como se organice y funcione esta unidad orgánica, dependerá en gran medida, poder alcanzar los objetivos que se ha trazado la empresa.

Al ser la gerencia de operaciones de vital importancia, sus objetivos deberán estar alineados a los grandes objetivos, filosofía y cultura de la organización; solo así se podrá concebir las estrategias y las acciones específicas que sean necesarias para lograr en primer lugar la satisfacción de los clientes y en segundo lugar los resultados económicos que espera alcanzar la empresa. En concordancia a lo expresado <http://www.unitec.edu.ve/materiasenlinea/upload/T228-1-3.pdf> (2013), define a la gerencia de operaciones de la siguiente manera:

Unidad administrativa responsable de la producción de bienes o servicios de calidad al menor costo posible, de acuerdo a los objetivos, planes y estrategias establecidos, mediante la utilización eficiente y oportuna de los recursos disponibles, a fin de atender adecuadamente necesidades sociales, clientes y mercados, protegiendo el ambiente y en concordancia con la normativa legal vigente. (p. s/n)

Muchos son los aspectos que se deben analizar y ponderar en los resultados de las empresas en general: la tecnología, la infraestructura, el diseño organizacional, los procesos, y por supuesto la forma como se administran cada una de sus áreas. Sin lugar a dudas cada aspecto es importante, cada área de trabajo y cada elemento ubicado en la organización cumplen un rol y una función

dentro del sistema general de la empresa. La gerencia de operaciones es una de las funciones fundamentales dentro de la dinámica de toda organización. Heizer & Render, (2009) sostienen que:

Administración de operaciones (AO) es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados. Las actividades que crean bienes y servicios se realizan en todas las organizaciones. En las empresas de manufactura, las actividades de producción que crean bienes usualmente son bastante evidentes. En ellas podemos ver la creación de un producto tangible, tal como un televisor Sony o una motocicleta, Harley Davidson.

En una organización que no crea un bien tangible, la función de producción puede ser menos evidente. A menudo estas actividades son llamadas servicios. Los servicios pueden estar “escondidos” para el público e incluso para el cliente. El producto puede tomar formas como la transferencia de fondos de una cuenta de ahorros a una de cheques, el trasplante de un hígado, la ocupación de un asiento vacío en una aerolínea, o la educación de un estudiante. Sin importar que el producto final sea un bien o un servicio, las actividades de producción que ocurren en la organización se conocen comúnmente como operaciones, o administración de operaciones.
(p. 4)

Sin lugar a dudas, la función de operaciones está presente en todos los departamentos de la organización. En las unidades orgánicas son muy dinámicas en actividades y procesos, por tanto, tienen una íntima relación con la administración de las operaciones, como lo dejan establecido Krajewski, Ritzman, & Malhotra (2008) quienes opinan que:

El término administración de operaciones se refiere al diseño, dirección y control sistemáticos de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos. En términos generales, la administración de operaciones está presente en todos los departamentos de una empresa porque en ellos se llevan a cabo muchos

procesos. Si usted aspira a dirigir un departamento o un proceso específico en su disciplina, o si sólo desea entender cómo el proceso del cual usted forma parte encaja en la estructura general de la empresa, es necesario que comprenda los principios de la administración de operaciones. Desde esta perspectiva, todos nosotros tenemos que ver, al menos en una pequeña parte, con la administración de operaciones.

Cada función se especializa porque tiene sus propias áreas de conocimientos y habilidades, responsabilidades principales, procesos y dominios de decisión. Sin importar cómo se tracen las líneas, los departamentos y funciones siempre están vinculados mediante los procesos. En consecuencia, los gerentes de operaciones necesitan establecer y mantener relaciones sólidas tanto dentro como fuera de la organización. Con mucha frecuencia, los gerentes permiten que se erijan barreras entre áreas funcionales y departamentos. Los trabajos o tareas se mueven en secuencia de marketing a ingeniería y de ahí a operaciones, y a menudo dan como resultado deficiencias o lentitud en la toma de decisiones porque cada departamento basa éstas en su propia perspectiva limitada y no en las metas generales de la organización. La coordinación entre funciones es esencial para una administración eficaz. Considere cómo otras áreas funcionales interactúan con las operaciones: quizá la conexión más fuerte sea la que existe con la función de marketing, que determina la necesidad de nuevos servicios y productos, la demanda de los productos y servicios existentes y se centra en la satisfacción del cliente. Los gerentes de operaciones deben reunir los recursos humanos y de capital que satisfagan las necesidades de los clientes. Las áreas de marketing y ventas hacen promesas de entrega que dependen de las capacidades actuales de las operaciones. Los pronósticos de demanda que hace el área de marketing guían al gerente de operaciones en la planificación de las tasas y capacidades de producción. El gerente de operaciones también necesita información acerca de las funciones de contabilidad y finanzas para entender el desempeño actual. Las mediciones financieras ayudan al gerente de operaciones a evaluar los costos de mano

de obra, los beneficios de las nuevas tecnologías en el largo plazo y las mejoras en la calidad. La función de contabilidad ayuda al gerente de operaciones a supervisar los signos vitales del sistema de producción con métodos de seguimiento múltiples. Finanzas influye en las decisiones relativas a invertir los activos de capital de la compañía en nueva tecnología, rediseño de la distribución física, ampliación de la capacidad e incluso los niveles del inventario. Del mismo modo, el área de recursos humanos interacciona con las operaciones para contratar y capacitar a los trabajadores y colabora en los cambios relacionados con los nuevos procesos y diseño de los puestos. Ingeniería también puede tener un gran impacto en las operaciones. Para diseñar nuevos servicios o productos, ingeniería necesita considerar las compensaciones técnicas y asegurarse de que los diseños no impliquen especificaciones costosas o rebasen las capacidades. Los líderes empresariales y gubernamentales reconocen cada vez más la importancia de incluir a toda la organización en la toma de decisiones estratégicas. Las operaciones desempeñan una función importante respecto de cómo hacer frente a la competencia global. La competencia extranjera y la explosión de nuevas tecnologías aumentan la conciencia de que una empresa compite no sólo con la oferta de nuevos servicios y productos, marketing creativo y destreza en las finanzas, sino además con sus competencias únicas en operaciones y la administración responsable y eficaz de los procesos centrales. La organización que ofrece servicios y productos superiores a precios bajos es un competidor formidable. (p. 4 y 5)

2.2.1.2. Características de gerencia de operaciones

Si bien es cierto que en nuestro inconsciente colectivo administrativo generalmente asociamos a la administración de las operaciones a la producción de bienes, también es cierto, que la función de las operaciones no se limita a la industria manufacturera, sino abarca otros giros de negocio, como el comercio y los servicios también. Al respecto Heizer& Render(2009) sostienen que:

Los fabricantes producen artículos tangibles, mientras que los productos de servicios a menudo son intangibles. Sin embargo, muchos productos son una combinación de un producto y un servicio, lo cual complica la definición de servicio. Incluso el gobierno de Estados Unidos tiene problemas para generar una definición consistente. Como las definiciones varían, muchos de los datos y las estadísticas generadas acerca del sector servicios son inconsistentes. Sin embargo, se define a los servicios como aquello que abarca reparación y mantenimiento, gobierno, alimentación y hospedaje, transporte, seguros, comercio, finanzas, bienes raíces, educación, servicios legales, médicos, y de entretenimiento, y otras ocupaciones profesionales. (p. 9 y 10)

Cualquiera sea el tipo de empresa, ya sea por su tamaño o por su giro, la gestión de operaciones cubre las actividades del “corazón del negocio”, es decir, que, si la empresa por ejemplo su quehacer principal es de manufactura, su gerencia de operaciones se dedicará a la administración de los procesos relacionados a la elaboración de los bienes que produce para su público objetivo. En consecuencia, se puede sostener que las empresas según su actividad, su función de operaciones va a desarrollar determinadas características particulares. Sobre el particular Salgado (2005) sostiene lo siguiente:

El enfoque de operaciones, como elemento para competir en varias dimensiones, va más allá del papel tradicional en el que se ha señalado esta área como fuente de ventaja competitiva basada en economías de escala y curvas de aprendizaje, lo cual no es más que un enfoque basado en costos que ignora el aporte de operaciones en otras dimensiones.

Porter(1982) argumenta que las organizaciones deben decidir fundamentalmente entre competir con base en el costo o por diferenciación. Sin embargo, hoy en día las organizaciones están procurando ofrecer bajo costo y diferenciarse en determinados segmentos de mercado. Esta diferenciación podría ser no sólo en calidad, sino también en flexibilidad, fiabilidad en el plazo de entrega o de innovación. Si una organización quiere competir en precio, entonces operaciones debe

proporcionar costos bajos. Si la organización quiere competir en calidad, entonces la calidad debe empezar a ser generada por operaciones.

Si una organización compite con base en la fiabilidad en el plazo de entrega, esto implica consideraciones de capacidad de producción, programación de la producción e inventarios. Y si la organización ofrece flexibilidad, es operaciones la que debe contar con una configuración tal que le permita dar esa flexibilidad, ya sea ésta definida respecto a la capacidad de reaccionar rápidamente a los cambiantes volúmenes de los diferentes productos, en cuanto a la capacidad de reaccionar a cambios en las especificaciones de los productos, a la capacidad en el uso de materias cuyas dimensiones o composiciones se salgan de lo normal, a la capacidad de cambiar la ruta de un producto en proceso cuando alguna máquina no esté funcionando, u otro criterio de flexibilidad.

Esta situación trae a discusión la necesidad de contar con una herramienta en el ámbito de operaciones, que permita entender las interrelaciones. Skinner (1985) insiste en que las organizaciones no pueden permitir que la incongruencia entre unas pocas interrelaciones afecte su competitividad. Otra consideración del aporte estratégico de operaciones, es el relacionado con el entorno que rodea a la organización. Si el entorno cambia, se debe tomar en cuenta a operaciones en la toma de decisiones estratégicas.

Swamidass y Newell (1987) evaluaron el impacto de la incertidumbre del entorno en la estrategia de operaciones, y determinaron la influencia de dicha estrategia en el grado de funcionamiento de la organización. Concluyeron que el papel de operaciones en la toma de decisiones estratégicas está positivamente relacionado con el grado de funcionamiento de la organización, y que una organización puede responder mejor a la incertidumbre del entorno si operaciones participa en esta toma de decisiones.

Brown (1996) advierte que la escasez o falta de conocimiento sobre operaciones por parte de la dirección, puede causar que sus decisiones vayan en detrimento de la organización, ya que ante la incertidumbre podría centrarse el interés en asuntos meramente financieros, donde los

enfoques de corto plazo podrían prevalecer sobre la inversión a largo plazo en nuevos procesos, planta y tecnología.

Para Nemetz y Fry (1988) la respuesta a la incertidumbre del entorno debe basarse en la flexibilidad que pueda ofrecer el área de operaciones. Para ello sugieren un enfoque más holístico de la organización, donde el requisito fundamental sea la integración de las áreas, de modo que no sea su estructura organizativa la que, al recurrir a límites artificiales, impida la capacidad de respuesta de la organización.

Roth y Miller (1992) demostraron que las organizaciones más exitosas son aquellas que hacen un uso coordinado de sus recursos totales de operaciones. De este modo, no se rechaza una proposición teóricamente derivada por Kim y Lee (1993), quienes argumentan que las organizaciones que muestran una mejor congruencia entre operaciones y la estrategia de la organización alcanzarán un mejor desempeño que sus competidores. Sobre este punto debe reconocerse la necesidad de que los directores de operaciones comprendan la totalidad del negocio, así como que los directores generales conozcan lo suficiente sobre operaciones como para ser capaces de determinar su aporte estratégico a la competitividad de la organización (Samson y Sohal, 1993).

El campo de la estrategia de operaciones ha proporcionado una lente para comprender las relaciones internas de operaciones y para ver las conexiones entre operaciones y las otras áreas. De este modo, el foco ha pasado de ser intraorganizacional a interorganizacional. Según Miller y Arnold (1998), la ampliación del campo también ha generado que las cuestiones de competitividad y de asignación óptima de recursos estén siendo reemplazadas por un enfoque más extenso de “beneficios a la sociedad”, donde, a la hora de analizar las actividades dentro del sistema de operaciones de las organizaciones, la atención es creciente sobre cuestiones sociales, tales como el impacto medioambiental y la salud de los trabajadores. (p. 8 y 9)

Es indudable la importancia que cumple operaciones en los aspectos relacionados a la estrategia de las empresas en la actualidad. Sin embargo hay

que señalar ciertas características muy particulares que distinguen tanto a las empresas que producen bienes, como las que producen servicios, mediante el cuadro que a continuación se muestra.

BIENES	SERVICIOS
Pueden ser revendidos.	No se suelen revender.
Puede inventariarse.	Son difíciles de inventariar.
Se pueden medir algunos aspectos de su calidad.	Su calidad es difícil de medir.
La venta es distinta de la producción.	La venta es una parte del servicio.
El producto se puede transportar.	No se puede transportar.
El lugar de la instalación es importante para el coste.	El proveedor (no el producto) puede desplazarse.
Suele ser fácil de automatizar.	Suele ser difícil de automatizar
Los ingresos provienen en primer lugar del producto tangible.	Los ingresos provienen en primer lugar de los servicios intangibles.
Son tangibles	No se puede almacenar
Poco contacto con el cliente	Gran contacto con el cliente.
Tiempos de entrega largos	Tiempos de entrega cortos
Gran cantidad de capital	Gran cantidad de mano de obra
Calidad determinada en forma objetiva	Calidad determinada en forma subjetiva

Fuente: Guías med/mgp2p/metodos/introducción%20a%20la%20gop.pdf

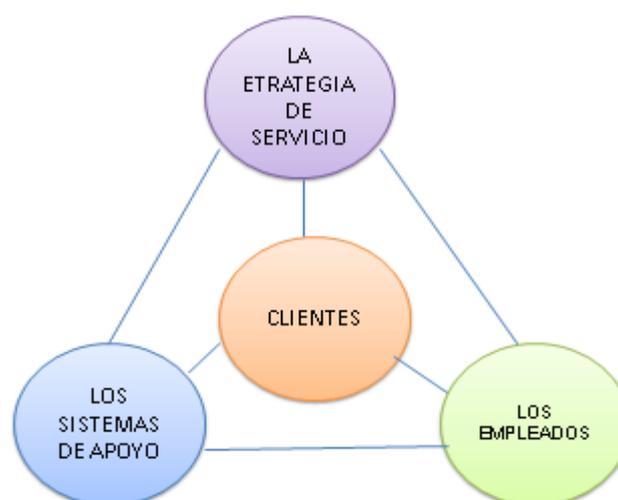
En virtud que la empresa objeto de estudio es una empresa de servicios, el desarrollo de nuestro contenido teórico también deberá estar orientado a las características propias de una empresa de servicios. En consecuencia, a continuación, conoceremos con mayor detalle los aspectos relacionado a las operaciones de una empresa de servicios. Sobre el particular Chase, Jacobs, & Nicholas (2009) refieren lo siguiente:

Un simple vistazo a la sección de libros de administración de la librería de su localidad será prueba del interés que los profesionales sienten por los servicios. Ahora se ve los servicios y a la calidad de forma parecida: el cliente es (o debería ser) el punto focal de todas las decisiones y las acciones de la organización de servicios. El triángulo de los servicios que

presenta la ilustración capta muy bien esta filosofía. En ella, el cliente es el centro de todo; la estrategia del servicio, los sistemas y los empleados que le brindan el servicio. Visto así, la organización existe para servir al cliente y los sistemas, y los empleados existen para facilitar el proceso del servicio. Hay quienes sugieren que la organización deservicios también existe para servir a sus trabajadores, porque en general ellos determinan cómo perciben el servicio los clientes. En este sentido, el cliente recibe el tipo de servicio que la gerencia merece; es decir, la forma en que la gerencia trata al trabajador será la forma en que el trabajador trate al público. Si la gerencia capacita y motiva bien a los trabajadores, éstos harán un buen trabajo con sus clientes.

Dentro del triángulo, la función de las operaciones es muy importante. Éstas son las responsables de los sistemas de los servicios (procedimientos, equipo e instalaciones), así como de administrar la actividad de los trabajadores de los servicios que, por lo general, constituyen la mayor parte de los empleados de las organizaciones grandes de servicios. Sin embargo, antes de explicar esta función más a fondo, es conveniente clasificar los servicios para demostrar cómo el cliente afecta la función de las operaciones. (p. 256 y 257)

Triángulo de servicios



Fuente: Chase, Jacobs, & Nicholas (2009) (p. 256)

2.2.1.3. Clasificaciones de gerencia de operaciones

Como ya se ha manifestado la labor de operaciones presenta peculiaridades en función al giro del negocio, es decir, en función al tipo de producto, la disponibilidad del producto, y al tipo de circulación del producto dentro de su propio sistema de elaboración, sea este un producto tangible e intangible. En este sentido la clasificación de las operaciones de los servicios se clasificarán en función del grado de duración o permanencia que tenga el contacto con el cliente, en otras palabras, cuanto es el volumen y la intensidad de los momentos de verdad que desarrolla la empresa para atender y servir a sus clientes. Es en este sentido que Chase, Jacobs, & Nicholas (2009) sostienen que:

Por lo general, las organizaciones de servicios se clasifican con base en quiénes son sus clientes, por ejemplo, si se trata de individuos o de otros negocios, y en el servicio que brindan (financiero, médico, transporte, etcétera). Si bien estas clasificaciones son útiles para presentar datos económicos agregados, no lo son mucho para efectos de la AOS porque no dicen mucho del proceso. Por otra parte, las manufactureras tienen nombres bastante evocadores para poder clasificar las actividades de la producción (como producción intermitente y continua); cuando se refieren a un contexto de manufactura transmiten muy bien la esencia del proceso. Aun cuando es posible describir los servicios en estos mismos términos, necesitaremos un elemento más de información que refleje el hecho de que el cliente participa en el sistema de producción. En opinión de los autores, ese elemento que, en términos operativos, distingue a un sistema de servicios de otro en cuanto a su función de producción es el grado de contacto que tiene el cliente para la creación del servicio.

Dada esta concepción, es lógico pensar que los sistemas de servicios que tienen un grado elevado de contacto con el cliente son más difíciles de controlar y de racionalizar que aquellos que tienen un grado bajo de contacto con el cliente. En los sistemas de mucho contacto, el cliente afecta el tiempo demandado, la naturaleza exacta del servicio y la calidad (o calidad percibida) del servicio porque él participa en el proceso. La

ilustración describe las implicaciones de esta diferencia. En ella se ve que el hecho de que el cliente esté presente durante la prestación del servicio o no lo esté afecta cada una de las decisiones del diseño. También se observa que, cuando el trabajo se desempeña tras bambalinas (en este caso, en el centro de procesamiento de un banco), se utilizan sustitutos del cliente, como reportes, bases de datos y facturas. Por lo tanto, se puede diseñar siguiendo los mismos principios que se emplearían al diseñar una fábrica, para maximizar el número de elementos procesados durante un día de producción. La influencia de los clientes puede ser muy diversa y ello explica la variabilidad de los sistemas de servicios dentro de aquellos que tienen mucho contacto. Por ejemplo, una sucursal bancaria ofrece servicios sencillos, como retiro de dinero que sólo toma un minuto más o menos, y también complicados, como la tramitación de una solicitud de crédito que puede tomar más de una hora. Es más, estas actividades pueden ir desde el autoservicio en un cajero automático hasta la coproducción, en cuyo caso el personal del banco y el cliente trabajan en equipo para preparar la solicitud de crédito. (p: 257)

PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE LOS SISTEMAS QUE TIENEN MUCHO Y POCO CONTACTO		
Decisión del diseño	Sistema con mucho contacto (una sucursal)	Sistema con poco contacto (centro para tramitación de cheques)
Ubicación del local	Las operaciones deben estar cerca del cliente.	Las operaciones pueden estar cerca del suministro, el transporte o el trabajador.
Exposición	El local se debe adaptar a las necesidades y expectativas físicas y psicológicas del cliente.	El local se debe concentrar en la eficiencia de la producción.
Diseño del producto	El entorno y el producto físico definen la naturaleza del servicio.	El cliente no está en el entorno del servicio, por lo cual el producto se puede definir en razón de menos atributos.
Diseño del proceso	Las etapas del proceso de producción tienen un efecto inmediato y directo en el cliente.	El cliente no participa en la mayor parte de los pasos de la tramitación.
Programación	El cliente forma parte del programa de producción y debe tener un lugar en ella.	El cliente se interesa principalmente por las fechas de cumplimiento.
Planeación de la producción	Los pedidos no se pueden almacenar, por lo cual mitigar el flujo de la producción dará por resultado que se pierdan negocios.	Los trámites atrasados y la mitigación son posibles.
Habilidades de los trabajadores	Los trabajadores directos constituyen una parte importante del producto del servicio por lo cual deben tener la capacidad para interactuar bien con el público.	Los trabajadores directos sólo deben contar con habilidades técnicas.
Control de calidad	Las normas de calidad suelen depender de la persona que las mira y, por ende, son variables.	Las normas de calidad suelen ser mensurables y, por ende, son fijas.
Normas de tiempo	El tiempo del servicio depende de las necesidades del cliente y, por ello, las normas de tiempo son inherentemente laxas.	El trabajo es desempeñado con sustitutos del cliente (como formas) y, por ello, las normas de tiempo son estrictas.
Pago de salarios	La producción variable requiere de sistemas salariales basados en los tiempos	La producción "determinable" permite los sistemas salariales basados en la producción
Planeación de la capacidad	Para no perder ventas, la capacidad debe ser equivalente a la necesaria para la demanda pico.	La posibilidad de almacenar el producto permite establecer la capacidad para un nivel promedio determinado de la demanda.

Fuente: Chase, Jacobs, & Nicholas (2009) (p.258)

2.2.1.4. Factores de la gestión de operaciones

Existen muchos factores que inciden en las operaciones de una empresa de servicio, pero quizá el principal factor sea el personal que está asignado a realizar contacto directo con el cliente o público usuario, como también se le suele denominar, independientemente de otros factores que desarrollan fuerte impacto sobre los resultados del servicio. Sin embargo, Salgado (2005) refiere que existen 8 factores a considerar, que son los siguientes:

1. Capacidad (cantidad, tipo).
2. Instalaciones (tamaño, localización).
3. Tecnología (nivel de automatización, compatibilidad, sistema de producción, riesgo).
4. Integración vertical (alcance, riesgo).
5. Fuerza de trabajo (habilidades, paga, motivación, especialización).
6. Calidad (prevención, diseño, gestión, control, trazabilidad).
7. Organización (estructura, informes, políticas, líneas de autoridad, estilo administrativo).
8. Control y planificación de los materiales y de la producción (programación, reglas de decisión, centralización, gestión de materiales, tamaño de los inventarios, control de inventarios, uso de normas técnicas).

Estas categorías representan las variables estratégicas sobre las que tiene competencia el área de operaciones, y se espera que dichas decisiones estén alineadas entre sí y que correspondan a una estrategia de operaciones, ya que afectan el grado de funcionamiento de la organización a corto y largo plazo. Estas decisiones deben ser tomadas consistentemente tanto en su parte interna como entre ellas, ya que la estrategia de operaciones llega precisamente a ser operacionalizada por medio de las decisiones hechas a lo largo del tiempo en cada una de estas

categorías. Es el ajuste interno entre estas categorías de decisión, y entre ellas y la estrategia de la organización, lo que determina cuán efectivamente puede competir una organización encada una de las competencias distintivas mencionadas. Por ejemplo, una fuerza de trabajo caray sumamente especializada que fabrica un producto cuyo proceso se hacía antes de manera artesanal y ahora se realiza sobre una línea de montaje debido a los mayores volúmenes de ventas y requerimientos de producción masiva y de bajo costo, refleja un desajuste entre tecnología y fuerza de trabajo, lo que afecta directamente la competitividad de la empresa.

Las primeras cuatro categorías de decisión antes enunciadas, son consideradas de tipo “estructural”, debido a su impacto en el largo plazo y a la relativa irreversibilidad de la inversión en las mismas. Las últimas cuatro son llamadas de “infraestructura”, y aun cuando no necesariamente impliquen inversión, su efecto acumulativo podría ser tan difícil y costoso de cambiar como el relativo a las primeras cuatro. (p. 10 y 11)

Todos y cada uno de estos factores señalados, así como otros de menor importancia nos remiten un marco de referencia, tanto para la toma de decisiones programadas que realiza la gerencia de operaciones, así como aquellas decisiones que no están programadas y que muchas veces requiere de la capacidad de experto del gerente para asumirlas con asertividad, sobre todo cuando se producen en situaciones inestructuradas o de mucha ambigüedad o incertidumbre. Pero lo cierto, es que en la medida que la gerencia de operaciones se anticipe, es decir desarrolle una labor más proactiva y estratégica, se evitará también la ocurrencia de muchos momentos críticos para la empresa o por lo menos se disminuirá considerablemente.

2.2.1.5. Normas legales

- Constitución Política del Perú en sus artículos: 58°.- establece que la iniciativa privada es libre. Se ejerce en una economía social de mercado. Bajo este régimen, el Estado orienta el desarrollo del país, y actúa principalmente en las

áreas de promoción de empleo, salud, educación, seguridad, servicios públicos e infraestructura; y 59°.- en el que se establece que El Estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad de trabajo y la libertad de empresa, comercio e industria. El ejercicio de estas libertades no debe ser lesivo a la moral, ni a la salud, ni a la seguridad pública. El Estado brinda oportunidades de superación a los sectores que sufren cualquier desigualdad; en tal sentido, promueve las pequeñas empresas en todas sus modalidades.

- Como se sabe en la actualidad la empresa LAMSAC, tiene como su principal concesión el servicio denominado “Línea Amarilla”, concedido por la Municipalidad de Lima Metropolitana. A continuación se dan a conocer las normas legales que respaldan el contrato sostenido entre la municipalidad de Lima y la empresa LAMSAC.
- Ley N° 28059, Ley de Promoción de la Inversión Pública y su reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 015-2004-PCM, establece el marco normativo para que el Estado, en sus tres niveles de gobierno, promueva la inversión privada de manera descentralizada como herramienta para lograr el desarrollo integral, armónico y sostenible de cada región del país.
- Decreto legislativo N° 1012 fue aprobada la ley de asociaciones público privadas para la generación de empleo productivo, la cual contempla los mecanismos para que se desarrollen iniciativas privadas en proyectos de inversión privada sobre recursos estatales en los distintos niveles de gobierno, dentro del ámbito en sus respectivas jurisdicciones y competencias.
- Decreto supremo N° 146-2008- EF, fue aprobado el reglamento de la Ley Marco de asociaciones Público Privadas, la cual estableció un procedimiento para la tramitación, evaluación y declaración de interés de las iniciativas privadas en proyectos de inversiones en proyectos de inversión sobre recursos estatales.
- Ordenanza N°812-MML y modificatorias, fue la aprobado el Reglamento de Organización y Funciones y la Estructura Orgánica de la Municipalidad Metropolitana de Lima cuyo artículo 170° A establece que la Gerencia de Promoción de la inversión Privada, es el órgano de línea de la Municipalidad Metropolitana de Lima, responsable de llevar adelante el proceso de promoción

de la inversión privada y de establecer alianzas estratégicas con el gobierno nacional, gobiernos regionales, gobiernos locales, la inversión privada y la sociedad civil con el objeto de promover la inversión privada en activos, empresas, proyectos, servicios, obras públicas de infraestructura y servicio público de la Municipalidad Metropolitana de Lima de carácter local y/o regional de acuerdo con las normas vigentes en materia de Promoción de La inversión Privada, la Ley Orgánica de Municipalidades y la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Asimismo, la aplicación de los numerales 7) y 15) del Artículo 170 –B del citado Manual de organización y funciones.

- Ordenanza municipal N° 867-MML, aprueba el Reglamento para la promoción de la inversión privada en Lima Metropolitana, estableciendo el marco normativo para que la Municipalidad de Lima Metropolitana y las municipalidades distritales de su jurisdicción promuevan la inversión privada como herramienta para lograr el desarrollo integral, armónico y sostenible de la provincia de Lima.

2.2.2. Variable dependiente: Atención al cliente

Cuando las empresas planean sus actividades para producir el servicio o producto que le brindan a su público objetivo, uno de los aspectos claves en que ocupan su tiempo es en responder a la pregunta como satisfacer al cliente. Satisfacer plenamente a los clientes no sucede por generación espontánea, sino más bien involucra desarrollar un conjunto de actividades para que la atención que se lleve a cabo, se convierta en la experiencia más placentera para el cliente. Una de las actividades más importantes para que esto último suceda, es identificar cuáles son las reales necesidades de los clientes, sus gustos, sus preferencias y sus hábitos de consumo, solo así se les podrá satisfacer plenamente, de otra forma resulta muy difícil, realmente. Sobre este aspecto Tigani(2006), nos expresa lo siguiente:

En todas las respuestas enunciadas, el cliente se manifiesta como externo a la empresa. Esta lectura de la realidad no se ajusta del todo al actual paradigma empresarial. Una empresa que aspira sobrevivir debe estar orientada hacia la creación de valor para todos sus clientes y aparte de los

mencionados, existen otros clientes dentro de la empresa, a los que llamamos clientes internos. Nuestros colaboradores, colegas y jefes necesitan que se les aplique el mismo tratamiento que al cliente externo, en el análisis y satisfacción de sus expectativas. Es imprescindible que cada empresa reflexione sobre este particular y juzgue si su servicio al cliente interno, se parece a los conceptos declamados: "Lo mejor que tenemos es nuestra gente" "Somos una gran familia" "Esta organización es un organismo vivo" "Somos un equipo" "Estamos en un mismo barco". Estos son los ejemplos más típicos de frases de comunicación empresaria, pero existe uno que expresa la importancia de este aspecto en el compromiso con el cliente: "El modo en que se sienten los empleados será en última instancia el modo en que se sentirán sus clientes". (p. 17 y 18)

Lo importante está en hacer cosas efectivas por los clientes, para que realmente se sientan valorados y que en cada momento que la empresa los "toca" sea capaz de brindar lo mejor que tiene para cada uno de ellos.

2.2.2.1. Concepto de atención al cliente

La atención al cliente involucra que la empresa no solo este orientado a los resultados del servicio como algo meramente mecánico y protocolar, sino que realmente cuente con el personal idóneo para que realice este trabajo de relación directa con el público, y que esto realmente le signifique un verdadero placer para quienes cumplen con esta tarea. En otras palabras, para que exista una atención de calidad al cliente, la primera condición que se debe cumplir es contar con empleados de calidad, y no empleados que solo quieran cumplir un trabajo. Pero que significa atención al cliente. Al respecto Tigani(2006) sostiene que atención al cliente es:

Todo lo que implica ser bien atendido, como por ejemplo ser bien recibido, sentirse apreciado, ser escuchado, recibir información, ser ayudado y además, invitado a regresar. Para este punto, recomiendo leer el libro "Hey I'm the customer" del autor Ron Willingham. No debemos dar lugar a la

apatía, la indiferencia o el desprecio y debemos despojarnos de nuestros prejuicios motivados por la impresión o apariencia que muestra el cliente.

De otro lado Blanco (2001), citado en Pérez, 2007 refiere que Atención al cliente: “Es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes” (p.6).

2.2.2.2. Características de atención al cliente

Por lo general las empresas se encuentran focalizadas en el servicio que ofrecen solo pensando en los réditos que le puede dar su negocio descuidando las posibilidades de tener mayores y mejores ingresos, mediante un uso adecuado de los servicios que brinda y que ello tiene repercusiones positivas para toda la organización. En cuanto a las características que debe reunir todo buen servicio Serna (2006) afirma que, entre las características más comunes se encuentran las siguientes:

1. Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos.
2. Es Perecedero, se produce y consume instantáneamente.
3. Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
4. Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
5. La Oferta del servicio, prometer y cumplir.
6. El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
7. El Valor agregado, plus al producto. (p. 19)

Por otro lado todas las empresas que están orientadas al servicio al cliente poseen ciertas características comunes que según Serna (2006) son las siguientes:

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

- b) Realizan investigaciones permanentemente y sistemática sobre el cliente, sus necesidades y sus niveles de satisfacción: auditoria del servicio.
- c) Tienen una estrategia, un sistema de servicio a sus clientes.
- d) Hacen seguimiento permanentemente de los niveles de satisfacción.
- e) Toman acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de sus clientes, expresadas en los índices de satisfacción.
- f) Participan sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos.
- g) Diseñan estrategias de mercadeo interno y venta interna que genera la participación de los clientes internos en la prestación de un servicio de excelencia, partiendo de la satisfacción y compromiso de sus colaboradores.

El servicio al cliente externo hay que venderlo primero dentro y después fuera. Estrategia del mercadeo que no se gana a dentro con los colaboradores, no se gana afuera.

Los elementos enunciados son el contexto dentro del cual se presentarán la metodología para analizar la auditoria del servicio, con empresas industriales y de servicios. (p. 20)

Evolución del servicio al cliente

El concepto de servicio al cliente ha sufrido cambios con el transcurrir del tiempo. Serna (2006) señala que el concepto tradicional que se tenía del servicio al cliente era la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, fundamentalmente amabilidad, atención ha cambiado, refiriéndonos lo siguiente:

En la actualidad, se tiene un nuevo concepto de servicio y dice que es una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores. Las razones por la cual se impone esta nueva visión es que hay un fácil acceso a una cantidad de datos, exigen mayor valor agregado,

quieren que los proveedores los conozcan en detalles, tiene una gran variedad de opciones, colocan un enorme valor en la facilidad, rapidez y conveniencia con que puedan adquirir bienes y servicios. Pero el énfasis recae en establecer una relación a largo plazo y de servicio integral, en satisfacer la totalidad de las necesidades de servicios al cliente, y en disminuir la necesidad o el deseo del cliente de fragmentar sus asuntos entre varias instituciones. Toda esta nueva situación se da porque el cliente en este entorno tiene y valora nuevos elementos del servicio tales como el tiempo, oportunidad, soluciones individualizadas y amabilidad. (p.35)

2.2.2.3. Ventajas de atender mejor al cliente

Desarrollar de una mejor manera superlativa le da a las empresas una notoria ventaja frente a sus principales competidores. Una buena experiencia de atención en un restaurante, la amabilidad de un botones en un hotel, un médico sonriente al hacernos pasar en la consulta; todos y cada uno son detalles que podrían marcar una gran diferencia y hacer que el cliente quiera repetir esa misma experiencia. Por eso que resulta bastante significativo como indicador para las empresas de servicios, generar una serie de atributos o necesidades de los clientes sobre las cuales construir estrategias de marketing con la finalidad de satisfacer la mayor cantidad de segmentos del mercado. Sobre el particular Paccioli(2013) nos refiere que se puede tener bajo las siguientes quince consideraciones:

1. Mayor lealtad de los consumidores, clientes y usuarios.
2. Incremento de las ventas y la rentabilidad.
3. Ventas más frecuentes, mayor repetición de negocios con los mismos clientes, usuarios o consumidores.
4. Un más alto nivel de ventas individuales a cada cliente, consumidor o usuario.
5. Más ventas, ya que los clientes satisfechos se muestran más dispuestos a comprar los otros servicios o productos de la empresa.

6. Más clientes nuevos captados a través de la comunicación boca a boca y, las referencias de los clientes satisfechos.
7. Menores gastos en actividades de marketing: las empresas que ofrecen baja calidad se ven obligadas a hacer mayores inversiones en marketing para “reponer” los clientes que pierden continuamente.
8. Menos quejas y reclamaciones y, en consecuencia, menores gastos ocasionados por su gestión.
9. Mejor imagen y reputación de la empresa.
10. Una clara diferenciación de la empresa respecto a sus competidores.
11. Un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de los consumidores, usuarios y clientes.
12. Mejores relaciones internas entre el personal ya que todos trabajan, unificados, hacia un mismo fin.
13. Menos quejas y ausentismo por parte del personal, por ende una productividad más alta.
14. Menor rotación del personal.
15. Una mayor participación de mercado. (p.12)

2.2.2.4. Factores de atención al cliente

En atención al cliente existen algunos factores o condiciones que pueden significar claves para tenerlos satisfechos. Sobre este particular Tschohl (2008) considera (06) condiciones gravitantes, las que a continuación se detallan:

1. Compromiso por parte de la dirección. Este prerrequisito es crucial para el éxito de un programa de mejora de la calidad del servicio. Ninguna empresa debería realizar publicidad ostentosa, con eslóganes como “amamos a nuestros clientes”, si los directivos no ven aún la importancia de un servicio personal y confiable, de la misma manera en que creen en los valores de patria, familia y utilidades. Las palabras y los actos de los directivos deben comunicar a los empleados, de manera permanente, ese compromiso. Lamentablemente, en mis años de experiencia en el área del servicio al cliente, he visto cómo consistentemente, los

directivos se comprometen con el servicio sólo de palabra (y no de hechos).

2. Recursos adecuados. La empresa debe invertir con decisión el dinero necesario para desarrollar y mantener un programa de mejora del servicio diseñado profesionalmente.
3. Mejoras visibles del servicio. Las mejoras en el servicio que los clientes perciben se convierten (para ellos) en señales de que la calidad del producto (tangibles o intangibles) ha mejorado. Los servicios que ofrece la organización deben recibir mejor publicidad que la que se les hace a los servicios suministrados por la competencia.
4. Capacitación. Los empleados de la empresa deben recibir una capacitación amplia sobre cómo instrumentar una estrategia de servicio centrada en los elementos específicos, clave, que planteen los consumidores o clientes de la organización. Desde 1980 he estimulado a las empresas y organización para que capaciten a sus empleados. En términos generales, desafortunadamente, las empresas parecen ignorar que la capacitación en el área del servicio tiende a tener un impacto mayor en las utilidades que cualquier otra acción que empresa pudiera llevar a cabo.
5. Servicios internos. En una tienda de ventas al menudeo el departamento encargado de exhibir la mercancía y el de adquisiciones deben ayudarse mutuamente en la presentación de los productos, y en el establecimiento de sistemas de servicios que incrementen los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes. En las empresas del sector manufacturero, los departamentos de producción y mantenimiento deben interactuar de manera amigable y ayudarse mutuamente para poder entregar a los clientes productos que generen y consoliden su lealtad. Los distintos departamentos deben ayudarse unos a otros, en vez de hacerse la guerra.
6. Involucramiento o compromiso de todos los empleados. Todos los empleados deben sentir que su trabajo afecta la imagen que los clientes tienen de la empresa e, incluso, la calidad del servicio, no importando lo

alejado que crean estar de las áreas que tienen contacto directo con la clientela o de las que se comunican directamente con ella. Esta es la razón por la que el Advanced Management Group me concedió permiso para manejar las ideas y campañas de su programa de compromiso total.(p. 3)

2.2.2.5. Políticas de calidad

La política de calidad de las empresas representa el compromiso que éstas tienen para desarrollar acciones, actividades, estrategias y procesos que garanticen otorgar un producto que satisfaga plenamente las necesidades y expectativas del cliente. La intencionalidad de las políticas de calidad se ven reflejadas a través de sus principios y valores institucionales. Ninguna empresa puede establecer aquellas políticas de las que no se encuentra totalmente identificada como organización.

2.2.2.6. Competitividad de los funcionarios

La labor de conducción que desarrollan los líderes en muchos escenarios empresariales define el éxito o el fracaso de sus empresas. Y esos resultados se encuentran, sin lugar a dudas, ligados a la capacidad o competencia de estos líderes. Los jefes, gerentes de las diferentes líneas jerárquicas deben ser personas dotadas de gran capacidad para lidiar y enfrentarse, con absoluta asertividad, a situaciones de mucha presión, de crisis y de turbulencia y salir triunfadoras, por graficarlo de alguna manera.

Su capacidad para salir triunfador de un funcionario depende mucho de cuan preparado esté para enfrentar situaciones de incertidumbre, ya sea desde su formación académica profesional, así como de la experiencia acumulada y sobre todo aquella experiencia capitalizada o transformada en aprendizaje.

2.2.2.7. Rapidez y flexibilidad

Tanto la rapidez como la flexibilidad son valores importantes en las empresas que se encuentran orientados a sus clientes con absoluta convicción. La rapidez para entregarle oportunamente al cliente, el producto en el momento preciso que éste

lo necesita para su uso o consumo. Y la flexibilidad como aquella habilidad que poseen las organizaciones y las personas de adaptarse a una variedad de situaciones con varios individuos o grupos, apreciando las perspectivas diferentes y opuestas sobre un tema, adaptando su aproximación según los requerimientos de una situación cambiante, y cambiando y aceptando los cambios en su propia organización o en los roles de trabajo de forma positiva.

Es vital que una empresa tenga incorporado y desarrollado los valores de rapidez y flexibilidad, como parte de su protocolo de servicio de atención al cliente. En diversas ocasiones hemos sido testigos del resentimiento de los clientes cuando no fueron atendidos de manera oportuna o en el tiempo que ellos requerían ser atendidos. Y otras tantas perder clientes por servidores de atención al cliente poco flexibles a la situación que enfrentan, arruinando los “momentos de verdad” que tanto aprecian los clientes.

2.2.2.8. Capacitación y desarrollo

La labor que realizan tanto los funcionarios como los empleados de atención al cliente debe estar reforzado por actividades de capacitación y desarrollo constante, de modo tal, que el trabajador y los funcionarios, se encuentren cada día más preparados para enfrentar los retos que demanda el servicio. La capacitación como una actividad educativa que permite mejorar el rendimiento laboral del empleado en su puesto de trabajo y el desarrollo que está vinculado a las actividades educativas orientadas a preparar al personal para futuros puestos de trabajo de mayor nivel jerárquico y de responsabilidad. Chiavenato (2011) sostiene que:

La capacitación es el proceso educativo a corto plazo aplicado de una manera sistemática y organizada por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relacionados al trabajo, actitudes, frente a aspectos de la organización de la tarea y el ambiente, así como el

desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, compleja o simple, implica estos tres aspectos. Dentro de una concepción más limitada Flippo explica que la “capacitación” es el acto de aumentar conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto de trabajo. (p. 321)

Además el mismo Chiavenato (2011) enfatiza que:

El concepto que predomina hoy es el concepto de capacitación y desarrollo, deben ser un proceso continuo y no un simple acto que ocurra una sola vez. Para lograrlo, algunas empresas recurren a las universidades corporativas. Algunas son virtuales y buena parte se extiende más allá de las fronteras de la empresa, al involucrar también los proveedores y clientes en los dos extremos y al utilizar metodologías de educación a distancia y tecnología informática. El concepto de educación corporativa representa un proceso, no necesariamente un lugar físico, en el cual todos los trabajadores, incluso algunas veces los clientes y los proveedores, participan en diversas experiencias de aprendizaje necesarias para mejorar su desempeño laboral y mejorar su efecto en los negocios.(p. 339).

2.3. Características de la empresa

2.3.1. Breve reseña de la empresa

En el año 2009 LAMSAC inicia actividades; desde un primer momento tuvo claro y muy presente que la calidad de servicio es muy importante, por ello hasta el día de hoy capacita constantemente a sus colaboradores, entrena y brinda un programa de inducción para los nuevos empleados que ingresan. En tal sentido, se preocupa por brindar a todos sus empleados las herramientas y conocimientos necesarios para desempeñarse en su puesto de trabajo, con atención no solo relacionada a sus funciones particulares, sino también a los aspectos vinculados al quehacer o al giro del negocio, generando actitudes de identificación y pertenencia en su fuerza laboral, tan importantes para alcanzar óptimos niveles de desempeño y productividad empresarial; y así poder atender eficientemente al

usuario, teniendo como una de sus principales políticas la mejora continua y la excelencia de la empresa.

Precisamente en el año 2009 la Municipalidad de Lima concedió a la empresa privada LAMSAC (concesionaria de peaje Línea Amarilla). Y en el año 2016 LAMSAC, es comprada por el grupo VINCI Highways, importante empresa constructora francesa N° 1, dentro de la industria de la construcción a nivel

mundial, con más de 100 años de actividad empresarial.

LAMSAC actualmente brinda el servicio de cobro de peaje manual y automático (PEX). PEX es un medio de Pago Electrónico vehicular con el cual se puede realizar pagos en las diferentes plazas de peaje de la empresa LAMSAC, de manera más ágil, de forma automática y sin tener efectivo.

La Etiqueta Electrónica PEX estará ubicada en la parte interna del parabrisas del vehículo. No hay necesidad de contar con dinero en efectivo, ya que por medio de nuestra tecnología detectaremos el dispositivo y debitaremos el monto de la transacción automáticamente de su saldo.

Beneficios

Rapidez: PEX le permitirá realizar pagos de peaje de manera automática en nuestras diferentes plazas de peaje.

Modernidad: PEX cuenta con antenas de tecnología que detectan la etiqueta electrónica ubicada en el parabrisas del vehículo accediendo al servicio.

Seguridad: Con PEX olvídense del efectivo para pagos en nuestras plazas de peaje. Al contar con un sistema moderno, PEX le permitirá realizar recargas a través de nuestras múltiples modalidades.

Misión

Seguridad, fluidez y calidad de vida a través de una gestión eficiente de la vía.

Visión

Ser reconocida como la concesión vial más sostenible del país

Valores

Operar en base a las mejores prácticas de gobierno corporativo, valorando:

- Excelencia Operacional
- Seguridad
- Innovación
- Ética

2.3.2. Normas de trabajo y buenas prácticas en la plaza de peaje

1. Objetivo :

Establecer las normas de trabajo y buenas prácticas que se deben cumplir estrictamente en las plazas de peaje.

2. **Ámbito de aplicación :**

Aplica para todas las plazas de peaje, en los cargos de: Recaudador, Asistente de Peaje, Tesorero de Peaje, Controlador de Peaje y Supervisor de Peaje.

3. **Cumplimiento y sanciones :**

El cumplimiento de la siguiente norma es de carácter “obligatorio”, en concordancia a las siguientes normas vigentes: R.I.T., R.I.S.S.T. y Código de Ética., salvo justificación validada y aceptada por el Jefe de Peaje y Central de Recaudación.

La infracción de cualquiera de estas reglas, dará origen a la aplicación de las medidas disciplinarias correspondientes, de acuerdo a lo establecido en el R.I.T., R.I.S.S.T. y Código de Ética.

4. **Buenas prácticas :**

4.1. **Presentación Personal :**

a. Cabello:

- **Damas:** Cabello limpio, debe estar atado (cola/moño) con ligas/mallas de color amarillo, sin collets estampados; retirar el cabello del rostro (usar gel

o laca si es necesario). No usar cabello suelto. El uso de gorro en casetas será opcional y fuera de ellas obligatorio.

- **Varones:** Cabello limpio, debe estar ordenado, no peinados extravagantes, recordar que se desea proyectar una imagen profesional a nuestros usuarios. El uso de gorro en casetas será opcional y fuera de ellas obligatorio.

b. Rostro:

- **Damas:** utilizar maquillaje suave, moderado y natural, los colores de sombra deben ser tonos marrones, beige, ocre, grises claros y grises medianos, no usar sombras verdes, azules, turquesa, amarillo, rojo, etc. Utilizar delineador para dar mejor acabado a la presentación del maquillaje. Los colores de lápiz labial deben ser naturales, ningún tono intenso.
- **Varones:** Afeitarse diariamente. En caso usen barba o bigote, estos deben estar bien definidos y deben verse ordenados.

c. Accesorios:

- **Damas:** Los aretes deben ser pequeños, plateados o dorados para evitar contrastes que no guarden relación con el uniforme de trabajo. La mano izquierda no debe tener ningún accesorio (anillos, relojes o pulseras).
- **Varones:** No deben usar aretes de ningún tipo. La mano izquierda no debe tener ningún accesorio (anillos, relojes o pulseras).

d. Manos:

- **Damas:** Las uñas deben estar cortas y limpias, pueden tener las uñas pintadas en colores claros y neutros (palo rosa, beige o natural).
- **Varones:** Las uñas deben estar cortas y limpias.

En caso se tuviera tatuajes en manos y/o antebrazos, éstos deben ser discretos, caso contrario deberán estar cubiertos durante el turno de trabajo.

Recordar el uso constante del sanitizante para manos ubicados en todas las casetas y bases administrativas para mantener las manos desinfectadas cada cierto tiempo y limpias.

e. Uniforme:

- **Damas y Varones:** El uniforme debe estar limpio, planchado y en buen estado (sin roturas), se debe usar de acuerdo a las especificaciones que brinde el área de Peaje y Operaciones.
- **Calzado:** Siempre limpio y en buen estado. Debe usarse el calzado que brinda la empresa, en caso aún no se entregué debe utilizar calzado casual, esto quiere decir que está prohibido el uso de sandalias tipo slap, zapatillas deportivas blancas y zapatos de taco (permitido zapatillas urbanas, cualquier calzado negro o de color en buen estado).

Sumados al uniforme se tiene los siguientes EPP:

- Protector auricular, de uso obligatorio mientras se está en la plaza de peaje.
- Polo o Casaca con cintas reflectantes, en verano no usar mangas recogidas.
- Chaleco con cintas reflectantes.
- Botas de seguridad, de uso obligatorio durante todo el turno de trabajo.
- Lentes de seguridad (opcional).
- Protector Solar, de uso obligatorio en temporada de verano.

Ningún EPP deberá ser alterado, es decir, ser modificado del estado original como se le fue entregado (salvo ajuste de basta y cintura).

Para dirigirse al trabajo deben utilizar ropa casual, no se debe utilizar tops, polos o blusas transparentes y/o escotes pronunciados. El calzado no debe ser sandalias u ojotas.

4.2. Prácticas Asertivas:

a. En Caseta:

- Queda prohibido ingresar a la caseta con: celulares, radios, mp3, mp4, ipod, tablet, audífonos o cualquier aparato multimedia. Durante el turno C es permitido el uso de radio portátil a batería (no enchufar en caseta) y a volumen moderado para no alterar la operación.
- No se debe comer y/o masticar chicle dentro de caseta.

- No se debe fumar, ni consumir ningún tipo de sustancias alucinógenas (alcohol y/o drogas).
- No se puede leer dentro de la caseta, por lo tanto no se deben ingresar periódicos, ni revistas ni cualquier libro o documento que no sea autorizado por el Controlador o Supervisor de Peaje.
- Queda prohibido el ingreso a la caseta con dinero propio, ropa, mochilas, carteras, bolsos o cualquier bulto que no sea autorizado justificadamente por el Controlador o el Supervisor de Peaje.
- Queda prohibido el ingreso de personal no autorizado a las casetas. Al llegar alguna visita o un proveedor se deberá comunicar al Controlador de turno.
- Es obligatorio mantener la puerta de la caseta cerrada, así sea en temporada de verano
- Cuidar de las herramientas de trabajo asignadas, y mantener la caseta siempre limpia y ordenada. Avisar al asistente/controlador/supervisor de cualquier deterioro o avería de las herramientas asignadas.
- No pintar, marcar, deteriorar, dañar algún implemento dentro de la caseta y la caseta misma.
- El uso del toma todo está permitido para la ingesta de agua o alguna bebida rehidratante.

b. Generalidades:

- Puntualidad, el cumplimiento de la hora de llegada debe ser estricto y 30 minutos antes de cada turno para estar listos a recibir las recomendaciones diarias con 20 minutos de anticipación al relevo de turno en caseta.
- Respetar el break de 45 minutos que se otorga a todo el personal de Peaje, el cual será coordinado por el Controlador de Peaje para cubrir el puesto durante el tiempo de descanso. (En concordancia con la Directriz de Procedimientos y Sanciones por Tardanzas y Permutas)
- No llegar en estado etílico, ni oliendo a alguna bebida alcohólica. El control de alcoholemia se realizará de manera diaria en todas las plazas de peaje.

- Durante el turno de trabajo se debe mantener una postura ergonómicamente adecuada, no recostarse, ni dormirse en el lugar de trabajo asignado (Caseta, Pistas AVI u oficina).
- Dar cumplimiento obligatorio a los procedimientos en caseta, realizar una adecuada categorización, consultar el tipo de comprobante de pago solicitado por el usuario en caseta, confirmar con el usuario antes de la emisión y entregar juntamente con el vuelto respectivo.
- Comunicar al Controlador de Peaje para cualquier necesidad (incluido ir a los servicios higiénicos). Practicar una comunicación corta y efectiva, a través de los medios de comunicación que hay en las plazas de peaje, usando el código "Q".
- Recordar que el desplazamiento dentro de las plazas de peaje debe realizarse de manera cautelosa y segura por lugares señalizados, respetando las señales de vía.
- Es deber de todo el personal de Peaje mantener los ambientes y los artículos que hay limpios, ordenados y en estado conservado (base administrativa, casetas de peaje y casetas de pistas AVI), bajo cualquier tipo de amonestación por incumplimiento.
- En caso de encontrar algún daño, desperfecto o suciedad en algún ambiente de las plazas de peaje o base administrativa se debe comunicar al Controlador o Supervisor de Peaje.
- Si en caso algún personal de Peaje dañe o deteriore algún bien de la empresa, la reparación o reposición de este bien deberá ser asumida por el personal que realizó la acción, caso contrario no se identifique a la personal que causó el daño, el costo de la reparación o reposición será asumida por todo el personal del turno en donde ocurrió el daño.

4.3. Ética y Valores :

- a. Toda evaluación se realizará de acuerdo al Código de Ética y Conducta de la empresa.

- b. Cualquier falta a este Código será sancionada con la severidad pertinente por el Jefe de Peaje y Central de Recaudación en coordinación con el área de Recursos Humanos.
- c. Fomentar durante el horario de trabajo, el respeto y la armonía laboral entre los equipos de trabajo (Supervisores, Controladores, Asistentes, Tesoreros y Agentes de Recaudación).
- d. La información que se brinde respecto a la empresa o a sus actividades debe ser estrictamente laboral, es decir, no debe ser expuesta fuera del ambiente de trabajo a terceras personas, ni en redes sociales o cualquier otro medio de comunicación

4.4. Protocolo:

Recordar que se debe cumplir con el protocolo de servicio al usuario:

PROTOCOLO DE SERVICIO LAMSAC

2017



1. SALUDO :

Buenos Días / Buenas Tardes / Buenas Noches

2. CANTA EL VUELTO

3. AGRADECE :

Gracias

4. ACTITUD POSITIVA EN LA ATENCIÓN :

Atender permanentemente con disposición, actitud positiva de servicio (mirar al usuario y brindar sonrisa natural)

5. RESPONDER BIEN :

Ante preguntas o dudas del usuario responder de acuerdo al balotario o en su defecto de ser temas que no están especificados en el balotario orientarlo respecto a los canales de información (080020080 – formulario web)

CAPÍTULO III: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

3.1. Alternativas de solución al problema general

¿De qué manera la gerencia de operaciones se relaciona con la atención al cliente transportista en el peaje Monterrico de la empresa LAMSAC, Santiago de Surco 2016?

3.1.1. Respuesta al problema general: Propuesta de Mejora

Como ya se ha mencionado para mejorar el servicio de atención al cliente es necesario primero realizar un diagnóstico de lo que requieren los clientes, para lo cual se propone el siguiente conjunto de medidas a realizar:

- A. Diseñar una plataforma física y virtual de retroinformación constante sobre sugerencias de mejora por parte de los clientes del servicio de peaje que ofrece la empresa.
- B. Desarrollar reuniones de enfoque de grupo periódicas de modo tal que se pueda modular constantemente las necesidades del público objetivo.
- C. Desarrollar encuestas permanentes donde el usuario del servicio pueda mantenernos informado de su percepción acerca del servicio.

3.2. Alternativas de Solución a los problemas específicos

Problema específico 1

¿De qué manera las políticas de calidad se relacionan con la atención al cliente transportista en el peaje Monterrico de la empresa LAMSAC, Santiago de Surco 2016?

3.2.1. Respuesta al Problema Específico 1: Propuesta de Mejora

En virtud a la crisis que presenta la atención a los clientes transportistas de la empresa LAMSAC - Santiago de surco, 2016, se hace necesario desarrollar una serie de políticas que apoyen al mejoramiento del sistema de atención al cliente, mediante un conjunto de mecanismos de retroalimentación que permita conocer

cuáles son las necesidades reales de los usuarios del servicio de peaje, de la empresa. Las políticas al ser líneas de acción a seguir por los trabajadores y funcionarios implicados en la atención al cliente, es fundamental que sean acompañadas por acciones específicas, sino estas políticas podrían quedar como letra muerta.

Políticas

- a) Brindar el mejor trato posible de cordialidad y apoyo al cliente.
- b) Cumplir con fidelidad las normas y procedimientos establecidos para la atención al cliente.
- c) Participar de las charlas y capacitación que sobre atención al cliente brinde la empresa para trabajadores implicados en el servicio.
- d) Generar información y conocimiento a partir del buen manejo del sistema de retroinformación del cliente.

Problema Específico 2

¿De qué manera la competitividad de los funcionarios se relaciona con la atención al cliente transportista en el peaje Monterrico de la empresa Lamsac, Santiago de Surco 2016?

3.2.2. Respuesta al Problema Específico 2: Propuesta de Mejora

Desarrollo de habilidades blandas en funcionarios

Diversos expertos e investigadores sobre el tema, consideran que el desempeño de los empleados está fuertemente influenciado por el tipo de liderazgo o conducción que desarrollan sus supervisores, jefes o gerentes, al menos es lo que notoriamente sucede en empresas de nuestro país.

En muchas investigaciones ha quedado demostrado que el liderazgo organizacional es una de las dimensiones más críticas dentro del clima laboral. Se puede ser jefe, pero eso no implica ser líder. Para ser líder además de

conocimientos técnicos que son las denominadas habilidades duras, se requiere desarrollar habilidades humanas o también llamadas habilidades blandas. Por tanto, la diferencia entre un gerente y un gerente líder no está en el mayor conocimiento de uno frente al otro, sino más bien en la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones asertivas aún en situaciones turbulentas, complejas y de incertidumbre y esa capacidad descansa fundamentalmente en las habilidades blandas de un gerente. Es por eso que proponemos como parte de las alternativas de solución a la problemática planteada lo siguiente:

a. Programas de capacitación

- Taller de Comunicación efectiva
- Taller de manejo y solución de conflictos y negociación
- Taller sobre toma de decisiones eficaces
- Taller de Inteligencia Emocional

b. Programa de coaching para directivos y supervisores

Este programa de coaching si bien es cierto deberá empezar con los principales directivos de la empresa, luego extenderá como efecto multiplicador a todos los miembros de la organización, de modo tal, que sirva de palanca no solo para el mejoramiento y desarrollo de la plana gerencial de la empresa, sino, además, de todos los trabajadores y de toda la organización en su conjunto.

c. Taller de Liderazgo Gerencial

Una cosa es ser gerente y otra muy diferente es ser líder. La empresa de hoy demanda gerentes que tengan capacidad de liderazgo, muchas veces tan difícil de desarrollar. Por eso que consideramos clave que la plana gerencial de la empresa participe de un programa de esta naturaleza.

Problema Específico 3

¿De qué manera la rapidez y flexibilidad se relaciona con la atención al cliente transportista en el peaje Monterrico de la empresa LAMSAC, Santiago de Surco 2016?

3.2.3. Respuesta al Problema Específico 3: Propuesta de Mejora

Sobre procedimientos de atención al cliente

Mejorar los procedimientos y protocolos que se vienen aplicando en la atención al cliente, exige primero revisar cada uno de ellos y poder identificar qué fases, actividades u operaciones específicas no están agregando valor o cuales de ellas están generando un cuello de botella en la atención y hace que esta atención sea más lenta e intolerable. Para dar solución a esta situación se propone como alternativa lo siguiente:

- Desarrollar un estudio de tiempos y movimientos de cada uno de los procesos y procedimientos implicados en la atención al cliente.
- Desarrollar un análisis de los “momentos de verdad” por los cuales atraviesan los clientes cuando son atendidos por la empresa.
- Mejorar la actual tecnología con la que se viene trabajando en la atención al cliente.
- Capacitar y entrenar al personal implicado en los nuevos procedimientos y protocolos, permitirá lograr mayor rapidez y flexibilidad en el servicio de atención.

Problema Específico 4

¿De qué manera la capacitación y desarrollo se relaciona con la atención al cliente transportista en el peaje Monterrico de la empresa Lamsac, Santiago de Surco 2016?

3.2.4. Respuesta al Problema Específico 4: Propuesta de Mejora

Desarrollar un diagnóstico de necesidades de capacitación

Implementar un sistema de evaluación del desempeño del personal vinculado al servicio de atención al cliente, de modo tal, que se pueda identificar cuáles son las limitaciones o carencias que presentan estos trabajadores en el cumplimiento de sus funciones.

Teniendo como base los resultados de un sistema de evaluación de desempeño idóneo, y con la aplicación de otras técnicas de evaluación eficaces, como por ejemplo la de 360°, se podrá desarrollar un proceso de diagnóstico y un plan de capacitación que permitan mejorar el desenvolvimiento de los empleados.

Mejorar la descripción de puestos

La propuesta de mejorar la capacitación y el desenvolvimiento de los empleados de atención al cliente no se podrá desarrollar de manera adecuada si antes no se ha realizado primero, una actualización de las descripciones de puestos, por lo menos de los puestos que están involucrados en esta área de servicios tan sensible como es la atención al cliente.

CONCLUSIONES

1. Se ha podido determinar que existe una relación significativa entre la gerencia de operaciones y la atención al cliente transportista en el peaje Monterrico de la empresa LAMSAC, Santiago de Surco 2016.
2. Como resultado de la presente investigación se ha podido identificar de qué manera las políticas de calidad se relacionan con la atención al cliente transportista en el peaje Monterrico de la empresa LAMSAC, Santiago de Surco 2016.
3. Luego de haber desarrollado el análisis de los resultados de la investigación se puede afirmar que la competitividad de los funcionarios se relaciona con la atención al cliente transportista en el peaje Monterrico de la empresa LAMSAC, Santiago de Surco 2016.
4. De igual forma se determinó que la rapidez y flexibilidad se relacionan con la atención al cliente transportista en el peaje Monterrico de la empresa LAMSAC, Santiago de Surco 2016.
5. Por último, se identificó que la capacitación y desarrollo se relacionan con la atención al cliente transportista en el peaje Monterrico de la empresa LAMSAC, Santiago de Surco 2016.

RECOMENDACIONES

1. Plantear una propuesta de mejora integral en todo el sistema de atención al cliente, iniciando por un estudio exhaustivo de cuáles son las debilidades de los diversos procesos, procedimientos y protocolos que se aplican en la atención del servicio al usuario. Asimismo, se debe analizar cuáles son los momentos de verdad más importantes en el servicio de atención al cliente, de modo tal que se mejore la atención en esos momentos.
2. Desarrollar un plan de mejora de los manuales administrativos de la empresa, donde se sugiere como parte de este proceso, revisar las políticas tanto de recursos humanos como de atención al cliente.
3. Realizar un conjunto de actividades de desarrollo gerencial de la empresa, de modo tal que puedan mejorar aquellas competencias que permitan elevar el desempeño gerencial en la empresa.
4. Realizar los estudios pertinentes para identificar los cuellos de botella en los procesos principales de la empresa, de modo tal, que se logre con la aplicación de las medidas correctivas que resulten necesarias aplicar y agilizar el tiempo de respuesta al público usuario.
5. Implementar un proceso de diagnóstico y de elaboración del plan de capacitación más técnico y profesional, de modo tal, que los resultados de las actividades de capacitación sean más asertivos de los que consigue hasta ahora la empresa LAMSAC, Santiago de Surco 2016.

REFERENCIAS

Libros

Chase, R., Jacobs, F. y Aquilano, N. (2009). *Administración de operaciones. Producción y cadena de suministros*. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.

Heizer, J. y Render, B. (2009). *Principios de Administración de Operaciones*. México: Pearson.

Krajewski, L., Ritzman, L. y Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones. Procesos y cadenas de valor*. México: Pearson.

Serna, H. y Gómez, J. (2006). *Servicio al cliente. Una nueva visión: clientes para siempre*. Bogotá: 3R Editores.

Tigani, D. (2006). *Excelencia en Servicio*. México: Liderazgo 21.

Tschohl, J. (2008). *Servicio al cliente: El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*. Guatemala: Servivice Quality Americam.

Publicaciones periódicas

Loli, A., Del Carpio, J., Vergara, A., Cuba, E., Morales, S., Flores, M. y Lamas, L. (2013). La satisfacción y la calidad de servicio en organizaciones públicas y privadas de Lima Metropolitana. *Revista IIPSI*. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.15381/rinvp.v16i1.3926>

Pacioli. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente. *Revista El Buzón de Pacioli*. Recuperado de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>

Salgado, E. (2005). Administración de operaciones. *Revista Latinoamericana de Administración*. Recuperado de <http://conocimiento.incae.edu/~ogliaste/rla%2034.pdf>

Tesis

Alvarado, O. (2011). *Servicio al cliente en las empresas de Telefonía de la ciudad de Quetzaltenango* (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.

Bastardo, F. (2010). *Diseño de un modelo de gestión para la administración y control de los proyectos en desarrollo de la empresa Impsa Caribe, C.A.* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre, Puerto Ordaz.

Botia, O. y Rivera, D. (2008). *Propuesta de mejoramiento para el servicio al cliente del Grupo Unipharm Bogotá* (Tesis de pregrado). Universidad de La Salle, Bogotá.

Briones, C. (2016). *Planeamiento, control y programación de la producción en fábrica de huellas de calzado para niños en la localidad de Trujillo* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.

Chang, J. (2014). *Atención al cliente en los servicios de la Municipalidad de Malacatán San Marcos* (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.

Droguett, F. (2012). *Calidad y satisfacción en el servicio a clientes de la industria automotriz: análisis de principales factores que afectan la evaluación de los clientes* (Tesis de pregrado). Universidad de Chile, Santiago.

Dulanto, R. y Palomino, C. (2014). *Propuesta de implementación de gestión de servicios de TI en una empresa farinacea* (Tesis de maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima.

Enríquez, J. (2011). *El servicio al cliente en restaurantes del Centro de Ibarra. Estrategias de desarrollo de servicios* (Tesis de maestría). Universidad Técnica del Norte, Ibarra.

Redhead, R. (2015). *Calidad de servicio y satisfacción del usuario en el Centro de Salud Miguel Grau Distrito de Chaclacayo 2013* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

Tesis

Revollo, I. y Suarez, J. (2009). *Propuesta para el mejoramiento de la producción en alimentos SAS S.A. a través de la estructuración de un modelo de planeación, programación y control de la producción* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.

Roldán, L., Balbuena, J. y Muñoz, Y. (2010). *Calidad de servicio y lealtad de compra del consumidor en supermercados limeños* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.

Vivares, J. (2012). *Impacto de la gestión humana en la estrategia de operaciones* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Manizales.

Material electrónico

Carro, R. y Gonzáles, D. (5 de julio de 2012). *El sistema de producción y operaciones*. Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1606>

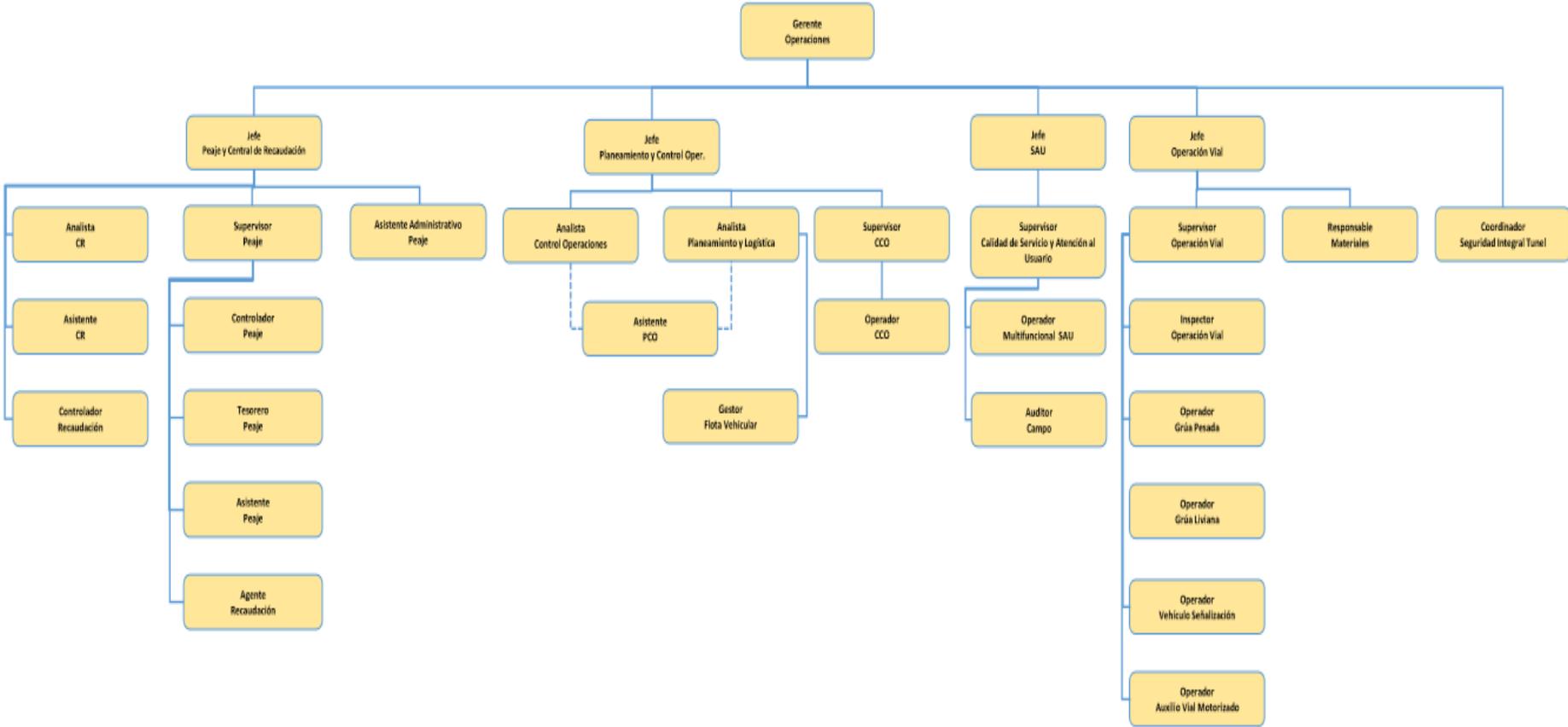
Pérez, F. (27 de mayo de 2015). *Gerencia de Operaciones*. Recuperado de <http://www.unitec.edu.ve/materiasenlinea/upload/T228-1-3.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1 IMÁGENES DEL SERVICIO



ANEXO 2 ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE OPERACIONES



ANEXO 3

MANUAL DE ORGANIZACIONES Y FUNCIONES DEL ÁREA DE OPERACIONES

I.- PERFIL: CONTROLADOR DE PEAJE

1.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto:	Controlador de Peaje
Área:	Peaje
Gerencia:	Operaciones
Dirección	Operaciones y Mantenimiento
Reporta a:	Supervisor de Peaje

2.- MISIÓN DEL PUESTO

Custodiar y verificar en el sistema el dinero recaudado diariamente en los puestos de peaje a fin de garantizar que éste cumpla con lineamientos estipulados para su administración.

3.- FUNCIONES

1. Coordinar, controlar y administrar las diferentes actividades administrativas y operacionales en la plaza de peaje para garantizar su correcto funcionamiento, bajo los estándares de calidad y gestión de la organización.
2. Planificar y asignar en detalle la asignación de casetas manuales, vías AVI y demás puestos de trabajo en las plazas de peaje para una correcta operatividad.
3. Analizar e informar sobre las incidencias y discrepancias que se generen en el sistema de peaje para su oportuna revisión y corrección.
4. Brindar orientación y soporte en el cumplimiento de los procedimientos y protocolos de cambio de turno, asistencia, seguridad y salud, política, valores, ética y atención al usuario para una correcta gestión de la plaza de

peaje salvaguardando la seguridad de colaboradores y usuarios.

5. Informar de forma oportuna sobre eventos que distorsionen la operatividad en las plazas de peaje para una comunicación eficaz y adecuada.
6. Comunicar y coordinar los ingresos de proveedores y terceros a las instalaciones para salvaguardar la seguridad de las instalaciones y colaboradores.
7. Realizar inducciones, resolver dudas y orientar al personal para garantizar el cumplimiento de los procedimientos adecuados en la operatividad de la plaza de peaje.
8. Conocer la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo, cumplir normas, procedimientos y otros documentos del Sistema de Gestión SST, identificando y reportando los peligros y riesgos en su área y/o puesto de trabajo para eliminar, controlar o reducir el riesgo de incidentes y accidentes.

4.- COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones Internas

Supervisores de Peaje, Central de Recaudación, Ti, Mantenimiento Vial y Eléctrico.

Coordinaciones Externas

No aplica.

5.- REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA

Técnico Superior de 3 ó 4 años, Administración de Empresas, Ing. Industrial, Computación e informática. Condición de egresado.

6.- REQUISITOS DE CONOCIMIENTOS

A. Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (máximo 4):

Administración, procesos, contabilidad básica, operatividad del rubro de peaje.

B. Curso(s) y/o programa(s) de especialización requerido(s):

NO aplica

C. Conocimientos de Ofimática e Idiomas:

Word Básico

Excel Intermedio

PowerPoint Básico

Idiomas No aplica

7.- REQUISITOS DE EXPERIENCIA

Experiencia general

- A. Experiencia previa en algunos niveles de puestos; ya sea en el sector u otro:
Auxiliar o Asistente
- B. Experiencia total requerida (cantidad de años de experiencia; ya sea en el sector o general):
3 años.

Experiencia específica

- A. Tiempo de experiencia requerida en el puesto y/o realizando funciones equivalentes; ya sea en el Sector o general:
2 años
- B. Requiere experiencia en el Sector:
No obligatorio.

8.- HABILIDADES

Capacidad de análisis, Foco en el cliente, Comunicación, Proactividad.

II. PERFIL: ASISTENTE DE PEAJE

1.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto:	Asistente de Peaje
Área:	Peaje
Gerencia:	Operaciones
Dirección	Operaciones y Mantenimiento
Reporta a:	Supervisor de Peaje

2.- MISIÓN DEL PUESTO

Brindar apoyo a los agentes recaudadores solucionando y canalizando los posibles inconvenientes, a fin de garantizar la satisfacción de los usuarios.

3.- FUNCIONES

1. Constatar que los equipos y herramientas que usan los agentes recaudadores estén en óptimas condiciones para brindar una buena atención a los usuarios.
2. Guiar al recaudador ante cualquier duda en los diferentes procesos en el cobro de peaje para cumplir de forma correcta el procedimiento de peaje.
3. Estar atento a todo evento que pueda ocurrir en vía y alrededores para comunicar de forma oportuna al controlador/supervisor para la solución y acciones correspondientes.
4. Verificar e informar que las condiciones de seguridad en los peajes cumplan los requerimientos definidos a fin de evitar los accidentes de daños materiales o vehiculares.
5. Abastecer de sencillo las casetas para una correcta atención al usuario.
6. Agilizar el tránsito para mantener la fluidez en la plaza de peaje.
7. Conocer la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo, cumplir normas,

procedimientos y otros documentos del Sistema de Gestión SST, identificando y reportando los peligros y riesgos en su área y/o puesto de trabajo para eliminar, controlar o reducir el riesgo de incidentes y accidentes.

4.- COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones Internas

Agentes recaudadores, Controlador de Peaje

Coordinaciones Externas

Agentes de seguridad y PNP

5.- REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA

Técnico Básico de 1 ó 2 años, formación completa (egresado)

6.- REQUISITOS DE CONOCIMIENTOS

A. Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (máximo 4):

Conocimientos básicos de seguridad vial y primeros auxilios

B. Curso(s) y/o programa(s) de especialización requerido(s):

Certificación de cajero.

C. Conocimientos de Ofimática e Idiomas:

Word Básico

Excel Básico

PowerPoint Básico

Idiomas No aplica

7.- REQUISITOS DE EXPERIENCIA

Experiencia general

A. Experiencia previa en algunos niveles de puestos; ya sea en el sector u otro:

Auxiliar o Asistente

B. Experiencia total requerida (cantidad de años de experiencia; ya sea en el sector o general):

2 años.

Experiencia específica

A. Tiempo de experiencia requerida en el puesto y/o realizando funciones equivalentes; ya sea en el Sector o general.

1 año.

B. Requiere experiencia en el Sector:

No obligatorio.

8.- HABILIDADES

Proactividad, Foco en el Cliente, Comunicación y Compromiso.

III. PERFIL: AGENTE DE RECAUDACIÓN

1.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto:	Agente de Recaudación
Área:	Operaciones
Gerencia:	Operaciones
Dirección	Operaciones y Mantenimiento
Reporta a:	Supervisor de Peaje

2.- MISIÓN DEL PUESTO

Realizar el cobro de peaje y atención en las vías electrónicas a fin de brindar una atención de calidad a los usuarios.

3.- FUNCIONES

1. Orientar y dirigir a los usuarios que transitan por las plazas de peaje para brindar una buena atención al usuario.
2. Cumplir con los procedimientos establecidos para el correcto cobro y atención de los usuarios.
3. Identificar de forma eficaz la veracidad del dinero recaudado para evitar problemas con usuarios e internos.
4. Brindar una atención adecuada, respetuosa y ágil para mejorar la fluidez del tránsito vehicular y la correcta atención al usuario.
5. Conocer y cumplir las medidas de seguridad dentro del área de trabajo según el RISST para preservar la integridad del equipo de peaje.
6. Mantener en buenas condiciones la infraestructura y las herramientas brindadas para el desempeño de su labor.
7. Informar eventos o situaciones que interfieran con el desarrollo y la

operatividad del cobro de peaje para mantener una comunicación adecuada y constante

8. Conocer la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo, cumplir normas, procedimientos y otros documentos del Sistema de Gestión SST, identificando y reportando los peligros y riesgos en su área y/o puesto de trabajo para eliminar, controlar o reducir el riesgo de incidentes y accidentes.

4.- COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones Internas

Tesorería, Controlador de Peaje, Jefe de Peaje.

Coordinaciones Externas

No aplica.

5.- REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA

Técnico Básico de 1 ó 2 años, de Certificación para cajeros con formación completa.

6.- REQUISITOS DE CONOCIMIENTOS

A. Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (máximo 4):

 Detección de billetes presuntamente falsos

B. Curso(s) y/o programa(s) de especialización requerido(s):

 Certificación de cajero.

C. Conocimientos de Ofimática e Idiomas:

 Word Básico

 Excel Básico

 PowerPoint Básico

 Idiomas No aplica

7.- REQUISITOS DE EXPERIENCIA

Experiencia general

A. Experiencia previa en algunos niveles de puestos; ya sea en el sector u otro:

No aplica

B. Experiencia total requerida (cantidad de años de experiencia; ya sea en el sector o general):

No aplica

Experiencia específica

A. Tiempo de experiencia requerida en el puesto y/o realizando funciones equivalentes; ya sea en el Sector o general.

No aplica

B. Requiere experiencia en el Sector.

No obligatorio.

8- HABILIDADES

Compromiso, Empatía, Foco en el cliente, Dinamismo.

ANEXO 4 RECLAMOS DEL ÁREA DE OPERACIONES – 2016

LAMSAC **Datos del requerimiento**

Req N°	N° Doc.	Area	Inicio	Fecha de Cierre	14975	Usuario
3879217	09933147	PEAJE	20:49			JUAN CARLOS LEON CASTRO
Froma de Contacto:			e-mail:		Motorista	
Teléfono						
Tel: 998335314		Fin: - - CEP:				
Tel:		DNI: 09933147		C.E:		
Tipo de Requerimiento:				Area:		Origen:
RECLAMO - PEAJE - PERSONAL DE TURNO - MALA ATENCIÓN				PEAJE		Call Center LAMSAC 09933147
Autopista	km	Sentido	Plaza de Peaje		Vehiculo (Placa, Marca/Modelo)	
PN	0000 + 100	-	P5 - El Pino	01377	B5B098-- Ano: Cidade:	
<p>Usuario exige generar un reclamo por la mala actitud de una trabajadora de Línea Amarilla hoy día 23/07, esta le respondió de manera insolente pues el usuario le indicaba que debería estar dentro de su caseta para atender a los usuarios. La Caseta estaba vacío no había personal de Línea Amarilla para cancelar el peaje en la vía 102 en P5, La Srta. Palomino lo ofendió alzándole la voz indicándole que su reclamo le llega, lo peor aún que lo hizo delante de su familia. Usuario muy indignado exige se tome medidas correctivas por la agresión verbal que sufrió ya que personas así dejan mal a la empresa y no por tratarse de colaboradores de la empresa puedan hacer lo que quieren como tratar y atender mal a otros usuarios.</p> <p>Es por ello solicita que revisen las imágenes de las cámaras en peaje y puedan corroborar lo sucedido. También se le explica el motivo porque no contamos con libro de reclamacion en los peajes.</p> <p>N° de Comprobante: B 552 1114591 Vía 102, día: 23/07 hora 19:49 Correo: invergian@gmail.com Característica PLACA B5B098 camioneta gris.</p>						
Inserido por SCBALLERO			Modificado por JMENDOZA		Concluido por	

LAMSAC **Datos del requerimiento**

Req N° 4661917	N° Doc. 16685204	Area PEAJE	Inicio 12:25	Fecha de Cierre	72346	Usuario CARLOS VILLEGAS SANDOVAL.
Froma de Contacto:			e-mail:		Motorista	
E-mail no tiene						
Domicilio 950061611		Fin: - - CEP:				
Tel:		DNI: 16685204			C.E:	
Tipo de Requerimiento: RECLAMO - PEAJE - PROCESO OPERATIVO - FACTURA ERRADA				Area: PEAJE		Origen: Call Center LAMSAC 16685204
Autopista	km	Sentido	Plaza de Peaje		Vehiculo (Placa, Marca/Modelo)	
PN	0000 + 100	-	P4 - Santa Anita	00384	D4J963-- Ano: Cidade:	
<p>Usuario reclama por una factura errada para su unidad de placa D4J963, la unidad es un bus turístico y se le ha tabulado como un ligero por el importe de S/5.30 a pesar que pago S/15.90. Usuario no verifica su comprobante siguiendo su tránsito.</p> <p>Placa: D4J963 P4 via 104 hora: 10:58:58 F 454 558847 RUC 20555095229 Contacto: 950061611 Se adjunta comprobante.</p>						
Inserido por SCABALLERO			Modificado por JMENDOZA		Concluido por	

LAMSAC **Datos del requerimiento**

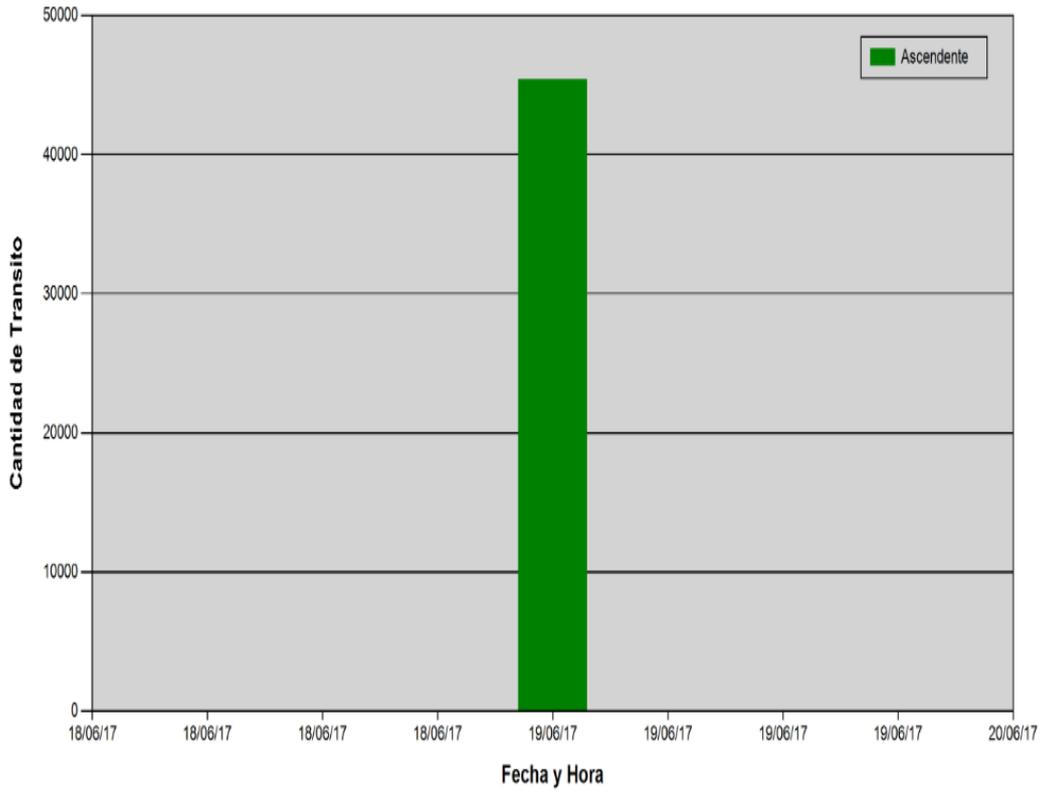
Req N° 4672317	N° Doc. 10480604	Area PEAJE	Inicio 14:31	Fecha de Cierre	72362	Usuario TELESFORO FERNANDEZ POMASONCCO
Froma de Contacto: E-mail			e-mail:		Motorista	
Tel: 978804143		Fin: - - CEP:				
Tel:		DNI: 10480604		C.E:		
Tipo de Requerimiento: RECLAMO - PEAJE - PERSONAL DE TURNO - VUELTO INCOMPLETO				Area: PEAJE		Origen: Call Center LAMSAC 10480604
Autopista PS	km 0001 + 000	Sentido -	Plaza de Peaje P1 - Monterrico Entrada 01224		Vehiculo (Placa, Marca/Modelo) C9G732-- Ano: Cidade:	
<p>Usuario nos indica que hoy 03/09 en la madrugada pagó su peaje de S/5.3 con un billete de S/.20.00 pero la recaudadora solo le dio vuelto S/.4.7, faltándole S/.10.00, se informa que siempre debe verificar su vuelto antes de retirarse de caseta para evitar estos inconvenientes, se le dijo que llamará para reclamar, por ese motivo pide que se revise las cámaras para que verifiquemos el error de la recaudadora que asegura estaba conversando y la notaba distraída en ese momento.</p> <p>P1 - Monterrico Entrada Via: 107 04:44:41 Numero: B157 - 3793144 CAT: Ligero +2 Recaudador: 01224 Teléfono de contacto: 978804143 PLACA: C9G732 *No tiene correo</p>						
Inserido por LLOPEZ		Modificado por JMENDOZA			Concluido por	

ANEXO 5
ESTADÍSTICA TOTAL DE TRÁNSITO POR SENTIDO

Gráficos Estadísticos

Desde: 19/06/2017, Hasta: 19/06/2017, Fragmentación: 1440, Zona: Zona Monterrico, Estación: P1 - Monterrico Entrada,

Total de Transito por Sentido



ANEXO 6
ESTADÍSTICA TOTAL DE TRÁNSITO POR VÍA



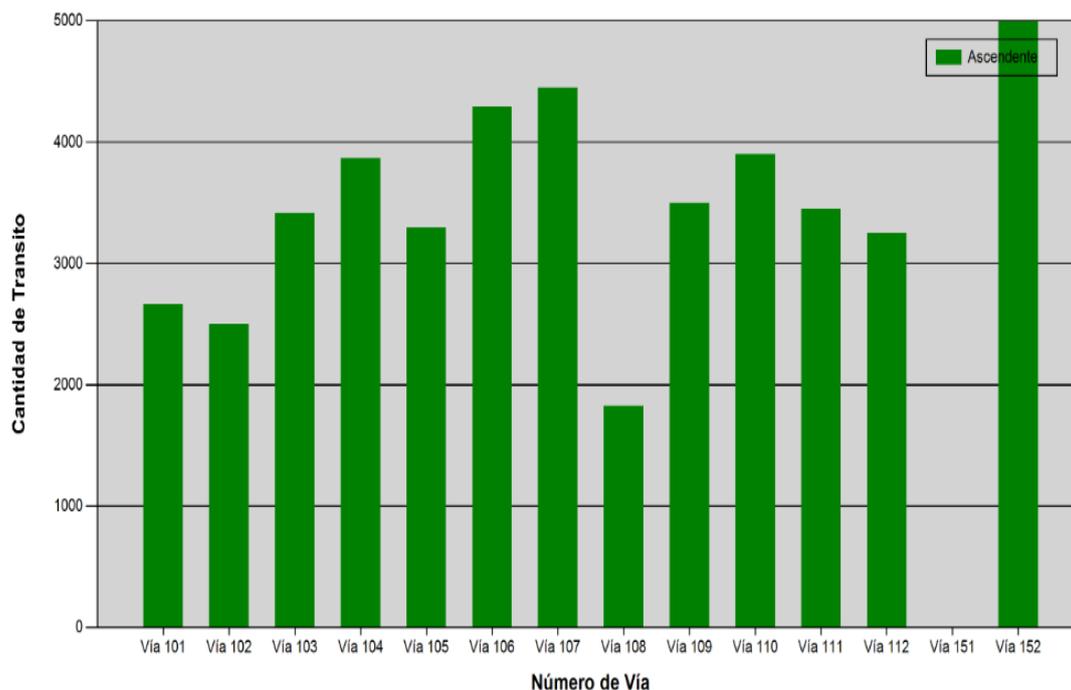
TCP-TOLL WEB
P1 - MONTERRICO ENTRADA



Gráficos Estadísticos

Desde:19/06/2017, Hasta:19/06/2017, Fragmentación:1440, Zona:Zona Monterrico, Estación:P1 - Monterrico Entrada,

Total de Transito por Vía

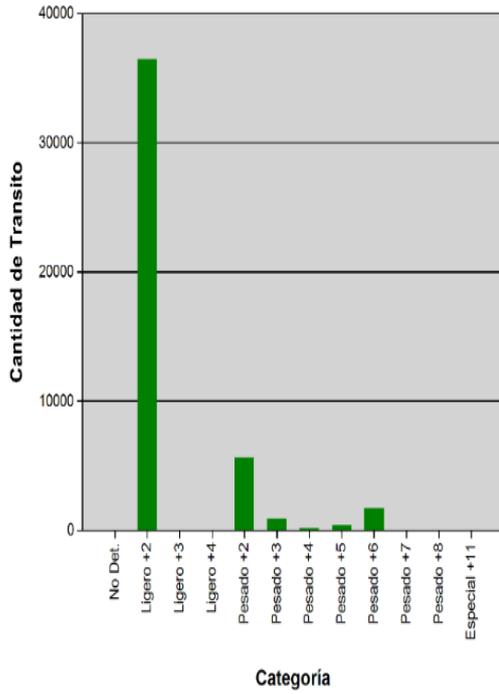


ANEXO 7
ESTADÍSTICA TOTAL DE TRÁNSITO POR CATEGORÍA Y POR
FORMA DE PAGO

Gráficos Estadísticos

Desde: 19/06/2017, Hasta: 19/06/2017, Fragmentación: 1440, Zona: Zona Monterrico, Estación: P1 - Monterrico Entrada,

Total de Transito por Categoría



Total de Transito por Forma de Pago

