

**DISEÑO DEL MODELO DE SERVICIOS PARA LAS TERMINALES DE  
TRANSPORTE DE MEDELLÍN**

NATALIA VARGAS LONDOÑO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL SERVICIO  
MEDELLÍN  
2013

**DISEÑO DEL MODELO DE SERVICIOS PARA LAS TERMINALES DE  
TRANSPORTE DE MEDELLÍN**

NATALIA VARGAS LONDOÑO

Trabajo de Grado como requisito para optar al título de  
Especialista en Gerencia del Servicio

Luis Fernando Atehortúa Correa  
Asesor

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL SERVICIO  
MEDELLÍN  
2013

## CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	9
RESUMEN	10
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN	12
1. IDENTIFICACIÓN	13
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
3. OBJETIVOS	15
3.1 OBJETIVO GENERAL	15
3.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS	15
4. JUSTIFICACIÓN	16
5. ALCANCES O DELIMITACIONES	17
6. MARCO REFERENCIAL	18
6.1 MARCO CONTEXTUAL	18
6.1.1 Reseña Histórica	18
6.1.2 Misión	18
6.1.3 Visión	19
6.1.4 Valores	19
6.2 MARCO CONCEPTUAL	19
6.3 MARCO TEÓRICO	20
6.3.1 Concepto de Servicio	20
6.3.2 Características de los Servicios	21
6.3.2.1 Intangibilidad	21
6.3.2.2 Heterogeneidad	22
6.3.2.3 Inseparabilidad	22
6.3.2.4 Proceso del Servicio	22
6.3.3 Cultura del Servicio	22
6.3.4 Triangulo del Servicio	23

7. MARCO METODOLÓGICO	25
7.1 METODOLOGÍA	25
7.1.1 Técnicas e instrumentos	25
7.2 MÉTODO	25
7.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN A DESARROLLAR	25
8. IDENTIFICACIÓN DEL ENFOQUE QUE ACTUALMENTE SE LE DA AL SERVICIO EN LAS TERMINALES DE TRANSPORTE DE MEDELLÍN	26
8.1 DIAGNOSTICO DEL SERVICIO EN LAS TERMINALES DE TRANSPORTE DE MEDELLÍN	26
9. DEFINICIÓN DE LOS COMPONENTES ESTRATEGICOS, CONCEPTUALES Y PROCEDIMENTALES DE UN MODELO DE SERVICIO EN LAS TERMINALES DE TRANSPORTE DE MEDELLÍN	30
9.1 CONCEPTOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE SERVICIOS	30
9.1.1 Comunicación organizacional.	30
9.1.2 Servicio al cliente.	31
9.1.3 Momentos de verdad en el servicio al cliente.	33
9.1.4 Cultura organizacional y su relación con el servicio.	34
9.1.5 Cultura del servicio.	35
9.1.6 Gerencia del servicio.	36
9.1.7 Comportamiento del Consumidor	36
9.2 PROCEDIMIENTO DEL SERVICIO	37
9.2.1 Política de Gestión del Servicio	37
9.2.2 Estrategia de Servicio	37
9.2.3 Objetivo	37
9.2.4 Meta	37
9.2.5 Indicador	37
9.2.6 Primera fase: usuario primario, usuario transportador	38
9.2.7 Segunda fase: usuario secundario, usuario pasajero	38
9.2.8 Tercera fase: usuario pasajero, usuario transportador	39
9.3 DEFINICIÓN DE COMPONENTE ESTRATÉGICO PARA UN MODELO DE SERVICIO EN LAS TERMINALES DE TRANSPORTE DE MEDELLÍN	40

10. PROPUESTA DE MODELO DE SERVICIOS PARA LAS TERMINALES DE TRANSPORTE DE MEDELLÍN	41
10.1 CONCEPTUALIZACIÓN	41
10.1.1 Momentos de verdad	41
10.1.2 Calidad del servicio	42
10.1.3 Mejoramiento continuo	42
10.2 OBJETIVOS	42
10.3 ESTRATEGIAS	43
10.4 MOMENTOS DE VERDAD	43
10.4.1 Con relación al servicio	43
10.4.2 Con relación a la Atención Personal	44
10.4.3 Con relación al ambiente físico	44
10.5 EVALUACIÓN	45
10.5.1 Encuesta de satisfacción	45
10.5.2 Sistema de Petición, quejas, reclamos y sugerencias.	45
10.5.3 Indicadores.	47
10.6 PLAN DE ACCIÓN	47
11. CRONOGRAMA DE TRABAJO	51
12. CONCLUSIONES	52
BIBLIOGRAFÍA	53
ANEXOS	54

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. ENTREVISTA DIRECTIVO TERMINALES DE TRANSPORTE DE MEDELLÍN	55
ANEXO B. ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN USUARIO TRANSPORTADOR	57
ANEXO C. ENCUESTA USUARIO PASAJERO	58
ANEXO D. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN CLIENTE INTERNO	59

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Triangulo del servicio	23

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Metodología para intervención propuesta de servicio	48

## GLOSARIO

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** son las percepciones que se hace el personal de una organización con respecto al ambiente en que desempeña sus funciones.

**CULTURA CORPORATIVA:** sistema de significados compartidos por los empleados de una organización que los identifica de otros. Estos significados son influenciados por la interrelación que se presenta en el concepto que el líder de la organización tiene sobre las personas, la estructura de la organización, el sistema cultural y el clima de la organización.

**SERVICIO:** escuchar, identificar y atender las necesidades del cliente (interno y externo), con el fin de prestar servicio de calidad, generando soluciones oportunas y eficientes.

**ESTRATEGIA:** acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que son llevadas a cabo para lograr un determinado fin o misión.

**INDICADOR:** herramienta utilizada para medir o comparar los resultados obtenidos en la ejecución de un proyecto, programa o actividad. Se puede medir en porcentajes, tasas y razones con el fin de permitir comparaciones.

**INNOVACION:** mantener una actitud receptiva, abierta y participativa, con el propósito de impulsar el mejoramiento continuo de la compañía y el desarrollo de nuevas oportunidades de mercado.

**MOMENTOS DE VERDAD:** contacto entre el consumidor y el usuario y la proveedora de un bien o servicio. De la eficacia y eficiencia con la que se perciban estos momentos de verdad, el cliente forma su actitud ante la empresa.

**PROCESO:** Serie sistemáticamente de acciones dirigidas al logro de un objetivo, estas actividades cuentan con unos recursos, unos responsables y unos controles.

## **TÍTULO**

DISEÑO DEL MODELO DE SERVICIOS PARA LAS TERMINALES DE  
TRANSPORTE DE MEDELLÍN

## **AUTOR**

NATALIA VARGAS LONDOÑO

## **TÍTULO QUE SE OTORGA**

Especialista en Gerencia del Servicio

## **ASESOR**

Luis Fernando Atehortúa Correa

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL SERVICIO

MEDELLÍN

2013

## **RESUMEN**

Este trabajo permite visualizar un análisis detallado desde el enfoque de servicio al cliente o satisfacción del cliente, en las terminales de transporte de Medellín, donde se analizaron una serie de factores y variables inherentes a la cultura y gerencia de servicio al cliente.

Este estudio se generó a partir de varios interrogantes relacionados con el enfoque del servicio y más aun con la misión que tienen actualmente todas las

organizaciones de ser más competitivas frente al entorno global, donde las terminales de transporte de Medellín no pueden ser ajenas.

Partiendo de este punto se buscó determinar como una cultura de servicio o de orientación hacia los clientes podía contribuir a una mejor interpretación de sus necesidades y de esta manera se obtendría el fortalecimiento de una mejor relación con los clientes.

La propuesta del modelo de servicio se lanza con el fin de que se establezcan lineamientos claros como: la comunicación, la capacitación y sensibilización de todos los empleados de la compañía con el firme propósito de orientar todos y cada uno de los objetivos hacia la creación de una cultura de servicio en las terminales de transporte de Medellín.

Palabras claves: modelo de servicio, enfoque del servicio, servicio al cliente, cultura del servicio.

## **ABSTRACT**

This work you let to visualize a detailed analyze from the perspective of customer service or customer satisfaction, in the terminales de transporte de Medellin, where was analyzed something factors and variables inherent to the culture and customer service management.

This study was generated from many interrogatives related with the perspective of service and with mission that it have actually all the company of to be more competitive with respect of global environment, where the terminales de transporte de Medellin can't to be outside.

From this approach has sought to determine how a culture of service or customer orientation it could contribute to a better understanding of their needs and thereby would get a better relationship with customer.

The proposed service model was promoted with the objective that to establish clear guidelines as: communication, training and awareness of all employees of the company with the firm intention of guiding the goals towards creating a culture of service in the terminales de transporte de Medellin.

Keywords: service model, service approach, customer service, service culture

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como objetivo detectar las condiciones actuales bajo las cuales se está prestando el servicio en las terminales de transporte de Medellín, con el fin de establecer la estrategia en la cual los objetivos de la organización estarán direccionados a la creación de una cultura orientada hacia el servicio y la satisfacción total del cliente.

El servicio al cliente ha sido un tema con un nivel de interés alto en las organizaciones durante los últimos años, debido a los cambios en las necesidades de los usuarios y clientes y también con la aparición cada vez más fuerte del fenómeno de la competitividad global.

Esto ha llevado a que sean analizadas una serie de variables con respecto al cliente que contribuyan a un mayor fortalecimiento y crecimiento en las relaciones comerciales, de servicio o satisfacción del cliente. Este enfoque como tal trasciende de lo que inicialmente ha sido el triángulo del servicio, buscando con esto pasar de una actividad de orden transaccional a una estructura mental de servicio y beneficio mutuo.

Al respecto ha sido necesario el abordaje de diferentes variables que inciden en una cultura centrada en el servicio al cliente tales como: Servicio al cliente, cultura organizacional, comunicación organizacional, momentos de verdad en el servicio al cliente, gerencia del servicio, comportamiento del consumidor, calidad del servicio, mejoramiento continuo y mecanismos de medición y seguimiento, que permitan visualizar el panorama desde la perspectiva de este enfoque de satisfacción al cliente

## **1. IDENTIFICACIÓN**

### **1.1 TEMA**

Diagnostico de servicio al usuario transportador y pasajero en las Terminales de Transporte de Medellín.

### **1.2 ANTECEDENTES**

Terminales de Transporte de Medellín es una entidad de carácter estatal con una trayectoria de 35 años en el mercado, fue creada con el fin de concentrar los transportadores en un lugar seguro, confiable y cómodo en condiciones adecuadas para la prestación del servicio de movilidad a nivel nacional, tanto a usuarios transportadores, como también a usuarios pasajeros.

Por tratarse de una entidad estatal los administradores de dicha compañía no tienen una amplia continuidad en el proceso de ejecución de lo planeado, por lo tanto ha conllevado a que no se maneje un suficiente control sobre el orden, el servicio y la armonía de la compañía fomentando esto, inseguridad, poca confiabilidad, infraestructura poco adecuada y el ofrecimiento de un servicio muy deficiente a los usuarios transportadores vinculados a las diferentes empresas que operan en las terminales de transporte y usuarios pasajeros que frecuentan este lugar por sus necesidades de movilidad.

Es bastante evidente que la relación de la administración de terminales Medellín tiene poca influencia sobre la administración de las distintas empresas transportadoras, ya que para estas compañías no es necesario, ni fundamental prestar excelentes servicio que genere en los usuarios experiencias excepcionales, lo anterior debido a la poca capacitación que reciben los empleados que se encuentran de cara al cliente.

Asimismo la seguridad de las terminales de transporte de Medellín presenta algunas deficiencias en cuanto a la protección del usuario transportador y usuario pasajero, como también la infraestructura presenta carencias físicas relacionadas principalmente con la movilidad de usuarios discapacitados y adulto mayor.

## **2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Terminales Medellín es una entidad de carácter público que tiene como objetivo principal prestar servicios de arrendamiento a las empresas transportadoras y a empresas que se dedican a la actividad comercial.

Se detecta que el panorama actual de Terminales Medellín, está marcado por el deficiente servicio que se presta por parte de las empresas transportadoras y entidades dedicadas a la actividad comercial (cafeterías y almacenes).

Estas no cuentan con un modelo de servicio acorde a lo que se requiere para entender como objeto principal del servicio, el usuario, que frecuenta con regularidad la terminal de transportes.

Adicional a esto no se cuenta con instalaciones físicas adecuadas como lo son un ascensor, escaleras eléctricas, rampas para discapacitados, las relaciones de manera directa y telefónica que se manejan entre las empresas transportadoras y el usuario pasajero no son las mejores conllevando lo anterior a un alto deterioro del servicio que no genera ningún valor agregado al usuario, se aprecia que el personal contratado por las empresas transportadoras no es el más competente, se refleja en el personal la poca capacitación que reciben para estar allí desempeñando cargos de relación directa con el usuario.

El sistema para la recepción y respuestas a las quejas y reclamos no son tomados como elemento de investigación y retroalimentación, las alternativas y espacios para las personas que manejan largos tiempos de espera son totalmente reducidas.

Se evidencia poco el servicio de seguridad, el servicio ofrecido por parte del personal de los baños, locaciones en general y el acceso a necesidades de tipo complementarias.

Terminales de Transportes de Medellín se está reduciendo a espacios ocupados por buses pero no a la centralidad que integre los servicios que requiere el usuario, con celeridad, costo – beneficio y seguridad, estos son elementos que es necesario diferenciarlos, abordarlos y darles solución.

### **2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La necesidad de un modelo de servicio en las terminales de transporte de la ciudad de Medellín.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un modelo de servicio para las terminales de transporte de la ciudad de Medellín con el propósito de mejorar y hacer del servicio un valor estratégico.

#### **3.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS**

- Identificar el enfoque que actualmente se le da al servicio en las terminales de transporte de Medellín mediante la estructuración de un diagnóstico de servicio.
- Definir los componentes estratégicos, conceptuales y procedimentales de un modelo de servicios mediante la interpretación y caracterización de la literatura del servicio.
- Proponer un modelo de servicios para las terminales de transportes enfocado a la calidad, a la eficiencia y pertinencia del mismo.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

Actualmente las organizaciones están en constante cambio y evolución, debido a las exigencias de los clientes, usuarios, la poca fidelización por parte de estos, el mercado, la competencia; ocasionando esto que las empresas busquen nuevas alternativas que permitan cautivar nuevos clientes y mantener satisfechos los clientes actuales.

En tiempos atrás la cultura de las empresas se centraba en producir y vender, sin importar la satisfacción del cliente, donde lo más importante eran los valores y creencias individuales, hoy se presenta un enfoque diferente donde el cliente empieza a ser el eje central y el sistema de la compañía cambia para ofrecer un excelente servicio.

Este trabajo tiene como propósito estructurar un modelo de servicio para las empresas transportadoras ubicadas en las terminales de transportes de Medellín, con el que se espera fundamentar, relacionar y construir los procesos inherentes a un modelo de servicio que opere desde las particularidades de dichas empresas con el cubrimientos de necesidades y expectativas del usuario transportador y usuario pasajero.

Con la propuesta planteada orientada a crear un modelo de servicio lo que se busca es identificar factores críticos de competitividad y momentos de verdad que aún no se les ha dado el tratamiento adecuado y pertinente para mejorar el deficiente servicio ofrecido por las empresas transportadoras en las terminales de transporte de Medellín.

Este modelo de servicio sirve como instrumento o medio para reorientar a las empresas transportadoras hacia la entrega de un mejor servicio centrado en el usuario transportador y usuario pasajero, no solo en venta y comercialización de tickets de viaje como en la actualidad suele hacerse.

Todo lo anterior fue motivado por la necesidad de fomentar una cultura del servicio y la atención en las empresas transportadoras que operan desde las terminales de transporte de Medellín y de esta manera ofrecer momentos de verdad que sean relevantes y se concentre en generar una experiencia agradable que vaya mas allá de las expectativas del usuario transportador y usuario pasajero.

## 5. ALCANCES O DELIMITACIONES

- **Geográficos.** La observación se desarrollara en las Terminales de Transporte de Medellín.
- **Conceptual.** El objeto de estudio se abordara mediante los conocimientos obtenidos en el campo laboral como funcionaria en las Terminales de Transporte y académico como estudiante de especialización en Gerencia del Servicio.
- **Tiempo.** El presente estudios se realizará en el periodo de tiempo comprendido entre Octubre – Diciembre del 2012 y Enero – Julio del 2013

## **6. MARCO REFERENCIAL**

### **6.1 MARCO CONTEXTUAL**

#### **6.1.1 Reseña Histórica**

Con la expedición el 9 de Noviembre de 1973 del decreto 2269 del “Plan Maestro” para la institucionalización de la modalidad de terminales de transporte en el país, y además, con el primer plan nacional de terminales, elaborado en Diciembre de 1973, que acordaba la reglamentación necesaria para la implementación de instalaciones adecuadas como núcleos de movimientos y concentración para las rutas de transporte, el concejo Municipal de Medellín autorizó la constitución de una sociedad anónima que se encargara de la organización y administración de una terminal de transportes en la ciudad.

Efectivamente bajo tales parámetros se constituyó el 13 de Julio de 1977 la Sociedad Terminales de Transporte de Medellín S.A.

La construcción de la primera terminal de buses y taxis “Mariano Ospina Pérez” fue el 16 de Febrero de 1984, ubicada desde entonces en el sector norte de la ciudad de Medellín.

Debido a que la terminal Norte estaba a punto de llegar a su nivel máximo de ocupación, gracias a la creciente demanda de pasajeros, el 16 de abril de 1993 se constituyó la Terminal del sur “Alberto Díaz Muñoz”.

Terminales de Transporte de Medellín S.A., es una sociedad de economía mixta de carácter municipal, constituida y registrada de acuerdo con las normas legales, con una participación del sector publico superior al 90% por lo que se asimila a una empresa industrial y comercial del estado y del régimen de sociedades anónimas, con autonomía administrativa, financiera y de patrimonio propio, conformada principalmente con aportes de entidades públicas, en la que su principal accionista es el Municipio de Medellín.

#### **6.1.2 Misión**

Terminales Medellín enfocada en la satisfacción de sus clientes, proporciona soluciones de movilidad y actúa como nodo de conexión de regiones, con responsabilidad socioambiental, aplicaciones tecnológicas efectivas y un talento humano de alto desempeño, logrando indicadores de rentabilidad de acuerdo con el mercado.

### 6.1.3 Visión

Ofrecer soluciones óptimas de movilidad.

### 6.1.4 Valores

- **Comprometidos con el talento humano:** Promovemos el bienestar, desarrollo humano y profesional de nuestros servidores.
- **Alto desempeño:** Optimizamos el uso de nuestros recursos, innovamos y mejoramos constantemente nuestros procesos.
- **Responsabilidad Socio-ambiental:** Estamos comprometidos con la calidad de vida de la comunidad y el medio ambiente.
- **Igualdad:** Somos responsables de mantener un equilibrio entre lo justo y los derechos individuales.
- **Legalidad:** Actuamos y procedemos de acuerdo con las normas vigentes que rigen nuestra organización.
- **Transparencia:** Estamos abiertos a proporcionar la información precisa y veraz de la gestión de la organización.

## 6.2 MARCO CONCEPTUAL

**ATENCIÓN:** Momento transitorio directamente relacionado con aspectos de forma como la cordialidad, cortesía, amabilidad, respeto, buen vocabulario, prontitud y agilidad, con el fin de establecer una relación con el cliente y cumplir con las obligaciones propias de la función.

**SERVICIO:** Tiene sus raíces en la cultura organizacional basado en un sistema de creencias, hábitos y costumbres. Está relacionado directamente con aspectos de fondo como la permanencia, constancia, consistencia, efectividad, responsabilidad, representados en un buen desempeño que va más allá del cumplimiento del deber y las obligaciones del cliente, garantizando experiencias muy positivas.

**CULTURA:** Conjunto de modos de vida, costumbres, hábitos, conocimiento, ideas, creencias, mitos, valores, principios, lenguajes, en una época o grupo social, es una unión y consenso en las maneras de pensar, sentir, actuar y hablar y de esta manera se obtiene o se adopta una identidad que lo caracteriza, la cultura es la

filosofía de la compañía, la manera en que se comunican las personas y trabajan juntas.

**CALIDAD:** la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

**ESTRATEGIA:** es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

**GERENCIA DEL SERVICIO:** administración del servicio fundamentado en los momentos de verdad, las relaciones y el contacto directo del cliente con la organización, la gestión del servicio es quien incrementa la cultura, promueve espacios para el trabajo con personal motivado, suministra los recursos necesarios para un buen desempeño, asiste en la solución de conflictos, on el fin de efectuar un trabajo de alta calidad que garantice excelentes resultados.

**NORMA ISO 9000:** es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de lógicos de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación, como los métodos de auditoría. El ISO 9000 especifica la manera en que una organización, opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. Existen más de 20 elementos en los estándares de este ISO que se relacionan con la manera en que los sistemas operan.

**ORGANIZACIÓN:** sistema que vive adaptándose a su entorno y manteniendo un proceso de intercambio con él.

**PROCESO:** conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.

## 6.3 MARCO TEÓRICO

### 6.3.1 Concepto de Servicio

Actualmente hemos estado experimentando cambios contundentes en el ámbito empresarial, ha quedado atrás la era en que las empresas se dedicaban a producir y comercializar de manera masiva. Hoy en día las organizaciones han dado paso a un mercado indiscutiblemente diferente e innovador que en

resumidas palabras es la era del Marketing de Servicios, donde las relaciones son más importantes que los productos.

En estos momentos las empresas más que vender y comercializar un producto se están especializando en ofrecer excelentes servicios que perduren en el tiempo con el fin de atraer nuevos clientes, fidelizar los que tienen como también convertirlos en sus clientes incondicionales, tal ha sido el efecto y el impacto de esta nueva tendencia del mercado, que muchas empresas se están adaptando y adoptando este nuevo esquema de mercadeo y están incluyendo en su portafolio de productos el acompañamiento de un excelente servicio.

Los clientes en estos tiempos cuando se dirigen a una empresa con la intención de adquirir un producto, no solo buscan la adquisición de un producto sino lo que este producto y empresa le pueden ofrecer como valor agregado por la compra; igualmente sucede con las compañías cuando estas se dirigen a otras compañías para conseguir un producto o servicio estas siempre esperan que se les haga sentir importantes y especiales con un servicio que cause asombro en ellos.

Iván Mazo Mejía en su libro “hablemos claro sobre servicio” define el servicio como: ‘un aspecto de fondo que trasciende la superficialidad y está compuesto por la permanencia en el tiempo, constancia, consistencia, efectividad, responsabilidad, representados en un buen desempeño que va más allá del cumplimiento del deber y las obligaciones del cliente, garantizando experiencias excepcionales.

La revista INNOVAR de ciencias administrativas y sociales contempla definiciones sobre servicio de algunos autores como Kotler quien argumenta que servicio “es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico”. La revista INNOVAR en su artículo concluye que el servicio es entendido como el trabajo, la actividad y/o los beneficios que producen satisfacción a un consumidor.

## **6.3.2 Características de los Servicios**

### **6.3.2.1 Intangibilidad**

En su mayoría los servicios suelen ser intangibles, no son objetos, más bien están representados en resultados. Muchos servicios en el momento de su adquisición no pueden ser verificados por el consumidor para asegurar la calidad, debido a su carácter intangibilidad, razón por la cual para una empresa es difícil comprender como los clientes perciben la calidad de los servicios prestados.

### **6.3.2.2 Heterogeneidad**

Los servicios son heterogéneos en el sentido de los resultados ya que pueden ser variables de productor a productor, de cliente a cliente, de día a día. Por tanto, es difícil asegurar una calidad uniforme, porque lo que la empresa cree prestar puede ser muy diferente de lo que el cliente percibe que recibe de ella.

### **6.3.2.3 Inseparabilidad**

En muchos servicios, la producción y el consumo son indisociables. En servicios intensivos en capital humano, a menudo tiene lugar una interacción entre el cliente y la persona de contacto de la empresa de servicio. Esto afecta considerablemente la calidad y su evaluación.

### **6.3.2.4 Proceso del Servicio**

Son los ciclos del servicio fundamentado en los momentos de verdad, como ayuda al productor o prestador del servicio.

### **6.3.3 Cultura del Servicio**

Está orientada primordialmente en cambiar las actitudes de las personas que desempeñan funciones de servicio en la empresa. Ellos son quienes definitivamente tienen un contacto directo con los clientes, por lo tanto se trata de que estos empleados sean brillantes administradores de la experiencia de servicio, Sin embargo para hablar de un auténtico sentido de cultura del servicio, es inevitable transformar sus actitudes y acciones al interior de la empresa y comprender el verdadero sentido de la prestación del servicio, pues lo ideal es que sean ellos mismos quienes por medio de sus actitudes y acciones le irradian al cliente seguridad y comodidad al trabajar con la empresa.

Cuando se logra que el personal de la empresa tenga una amplia afinidad con el servicio, se consigue que los clientes se identifiquen con la empresa y sientan que sus necesidades y prioridades están siendo tenidas en cuenta y de esta manera se adquiere un cambio de actitud de los clientes frente a la empresa.

En la actualidad las empresas deben invertir tiempo y recursos en la activación y promoción de la cultura del servicio. Ya que es necesario contar con estrategias enfocadas y concretas a crear modelos específicos que sirvan como lineamientos para la ejecución y avance del servicio al cliente. Estos lineamientos son los que puntualizan la cultura del servicio, el saber hacer de la atención al cliente.

“La cultura de servicio: Está constituida por todos aquellos elementos que representan valor en el desempeño y que sobrepasan el cumplimiento del deber y de las obligaciones con el cliente. Necesariamente está centrada en una cultura

organizacional armónica y coherente, basada en ambientes de credibilidad y confianza que le permita a los empleados actuar y decidir por sí mismos en el momento oportuno para el cliente.” Iván Mazo Mejía (2007) “Hablemos claro sobre servicio.”

#### 6.3.4 Triangulo del Servicio

Figura 1. Triangulo del servicio



Fuente: Internet

El servicio se ve habitualmente en una forma plana, en la cual la relación se produce entre el cliente y el personal de línea frontal, entendiéndose por este último las personas que prestan el servicio en relación directa e inmediata con el cliente.

Para la mayoría de los escritores del tema servicio, esta es una labor delegada al personal de línea frontal. Se supone que en ellos recae el mayor peso del servicio al cliente. Esta es una forma sencilla de ignorar el fondo del asunto, dejando de considerar otros elementos que componen el servicio.

Para Jan Carlson, el servicio es algo más complejo y para ello desarrolló un concepto en el cual intervienen los elementos que interactúan en un proceso de servicio. Para describirlo ideó el triángulo del servicio.

Lo particular de este concepto es concebir el servicio como un todo, que se encadena y que actúa alrededor del cliente, manteniendo relaciones simbióticas entre los diversos elementos del llamado triángulo del servicio: la estrategia del servicio, el personal y los sistemas.

Resulta evidente que si no existe una Estrategia del Servicio, diseñada para cada empresa en particular, y atendiendo las necesidades concretas de los clientes de la misma, es muy difícil que el todo funcione. Las empresas son muy diferentes en

su naturaleza y al igual que los humanos que la componen son peculiares. No pueden existir fórmulas generalizadas, aplicables a todos por igual.

Una estrategia debe considerar objetivos y metas concretas para el servicio de cada organización, y definir la logística para dar soporte al personal y los sistemas que dan el servicio al cliente.

Por "sistemas" en este caso se entienden todos los elementos no-humanos que interactúan con el cliente, tales como sistemas de comunicación, sistemas informáticos, máquinas vendedoras automáticas, sistemas de audio o video, ascensores, escaleras mecánicas y otros muchos. Como conocemos muy bien, cada día se incorporan nuevos artefactos digitalizados inteligentes y dada la constante reducción de costo de las tecnologías, esto se incrementará en el futuro. El "personal", esto es las personas que tradicionalmente han prestado el servicio, están teniendo una labor periférica y oficial, dependiendo de los "sistemas" para sus labores.

## **7. MARCO METODOLÓGICO**

### **7.1 METODOLOGÍA**

Trabajo de campo: es necesario realizar una observación a los usuarios y empleados de la terminal de transporte y diferentes empresas transportadoras que operan dentro de esta con el fin de detectar el impacto que genera el ofrecimiento de un buen o mal servicio.

Análisis y Procesamiento de información: Se tabula la información teniendo en cuenta lo más significativo, relevante, valioso e importante con el fin de construir un informe final en el que se contemple las diferentes propuestas que mejorarían considerablemente las dificultades que se presentan con la prestación de servicios en las terminales de Transporte de Medellín.

#### **7.1.1 Técnicas e instrumentos**

El proceso se iniciara con la recopilación de información, la cual será tomada de fuentes secundarias como internet, revistas, libros y tesis de especialización, igualmente se recurrirá a fuentes primarias como personas expertas en servicio al cliente.

Después se hará una serie de estudios de observaciones dentro de las instalaciones de la Terminal de Transporte de Medellín, para evidenciar el comportamiento de los empleados y usuarios en diferentes horarios y días, para finalmente analizar, comparar y formular con base en el servicio un diagnostico y formular una sugerencia que agregue valor.

### **7.2 MÉTODO**

Se desarrolla un método comparativo entre el marco teórico y las observaciones realizadas en las visitas de campo.

### **7.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN A DESARROLLAR**

Exploratoria, ya que es importante conocer más a fondo el tema en cuestión, por lo tanto es necesaria una observación minuciosa del comportamiento del usuario transportador y usuario pasajero que permita detectar posibles fallas y puntos críticos existentes en las Terminales de Transporte de Medellín.

## **8. IDENTIFICACIÓN DEL ENFOQUE QUE ACTUALMENTE SE LE DA AL SERVICIO EN LAS TERMINALES DE TRANSPORTE DE MEDELLÍN**

### **8.1 DIAGNOSTICO DEL SERVICIO EN LAS TERMINALES DE TRANSPORTE DE MEDELLÍN**

Terminales De Transporte de Medellín dentro de su política de gestión considera muy importante brindar un buen servicio al cliente, que cubra sus expectativas y necesidades, ya que es el formato de la empresa moderna que proporciona ideas trascendentales sobre los cambios que ocurren a diario en el mundo de los negocios, con una estructura conceptual enmarcada en los rasgos del diseño organizativo, estrategia competitiva, innovación y el entorno de la empresa.

En toda empresa, sociedad o grupo humano, es necesario mantener relaciones de tipo cordial que conlleven a la entrega de un excelente servicio que nos convierta en personas más humanas, diligentes, con un verdadero liderazgo.

Todas las personas que trabajan en las Terminales de Transporte de Medellín y en las empresas transportadoras que allí operan tienen contacto con el usuario ya sea de forma directa o indirecta y su finalidad es la satisfacción del mismo, con la intención de que este nos visite nuevamente, que comuniquen su grata experiencia a sus familiares y amigos, consiguiendo con esto estar en la mente de las personas, y por último, así terminales de transporte de Medellín este considerado como un mercado cautivo, es importante que las personas que hacen uso de este servicio, no lo hagan por obligación o porque les toca, sino porque realmente se cubren las expectativas y necesidades de los usuarios primarios y secundarios.

Terminales de Transporte de Medellín reconoce el importante papel que juega el usuario transportador y pasajero dentro de la organización, tal como se encuentra establecido en la misión, visión, política de gestión y valores corporativos, pero a pesar de que cuentan con estas valiosas herramientas, se ha detectado carencias en los procesos desarrollados y enfocados en el servicio al cliente, esto también se asocia con las empresas transportadoras; pues el servicio allí brindado puede ser mucho mejor.

Después de haber entrevistado al señor Raúl Gilberto Salazar Saldarriaga, Subgerente de Desarrollo en las Terminales de Transporte de Medellín y analizar la información obtenida mediante esta, se llega a la conclusión que existen dificultades de tipo interno y administrativas (tanto en Las terminales de Transporte de Medellín, como en las empresas transportadoras) que se están reflejando de manera negativa en el servicio prestado al usuario transportador y pasajero. (ANEXO A).

## **Los aspectos críticos a tener en cuenta son:**

**Personal competente:** La capacitación y el entrenamiento de habilidades es una actividad sistemática, planificada y permanente, su propósito es preparar e integrar el conocimiento del recurso humano con el proceso productivo ( en este caso la producción de servicios), suministrando herramientas para afianzar conocimientos y desarrollar habilidades necesarias, para lograr un mejor desempeño de acuerdo a las condiciones y características de servicio al cliente que exigen una mentalidad abierta al cambio y de formación constante.

El nivel de escolaridad de algunos de los empleados de las Terminales de Transporte de Medellín no es el adecuado para el cargo que desempeñan, aunque es muy evidente que la compañía no cuenta con una política definida para la contratación de personal en cuanto a nivel de escolaridad se refiere, la permanencia del personal es mínima, lo que exige con mayor razón un programa de capacitación constante y obligatorio en cuanto al tema de servicio; sin desconocer que el personal que labora allí es comprometido con su quehacer diario y así no estén lo suficientemente capacitados para ejercer sus funciones se cumple con lo requerido de acuerdo a su nivel de conocimientos.

**Cultura de Servicio:** Dentro de las organizaciones se entiende por cultura el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales, la cultura de una organización está en constante cambio, experimenta alteraciones con el pasar del tiempo, de acuerdo a las condiciones internas y externas de la organización, la cultura permite una sensación de identidad a los integrantes de la organización, facilita la aceptación de un compromiso con algo que supere los intereses personales, aumenta la estabilidad del sistema social y sirve como mecanismo que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados.

Una cultura de servicio efectiva debe traducirse en una entrega consistente de lo que el usuario espera, apoyado por los valores y comportamientos de la organización en general.

Actualmente en las terminales de transporte de Medellín la cultura del servicio que se tiene internamente son: relaciones cordiales y estrictamente de tipo laboral; por lo tanto existe poco compañerismo, el rumor, la tensión, la presión laboral, sus empleados suelen ser celosos o egoístas con el desempeño de sus funciones, los empleados no van más allá de sus funciones, el personal no se siente lo suficientemente motivado para su desempeño laboral, la comunicación no es oportuna por esto es tergiversada y manipulada, las capacitaciones están desvirtuadas de la razón empresarial, externamente la resolución de conflictos es lenta, el servicio esta direccionado únicamente a la respuesta de peticiones,

quejas, reclamos y sugerencias siempre y cuando sean competencia de las terminales de transporte de Medellín.

Terminales de Transporte de Medellín presenta una sentida necesidad de crear una cultura de servicios bastante fuerte, que permita concientizar a todos y cada uno de los empleados sobre la importancia que tiene el buen desarrollo de sus funciones enfocados hacia un servicio con calidad en la operación y en la orientación que cada uno le tiene que dar a su trabajo basado en la satisfacción del cliente interno y externo, igualmente la gerencia y las subgerencias deben ejercer un liderazgo positivo ante la compañía.

La motivación, la comunicación y capacitación deben ser factores fundamentales para el desempeño de los empleados como también deben ser parte de la cotidianidad en las actividades de la empresa, actualmente la cultura allí está más enfocada a la parte productiva, lucrativa, se da una buena relación entre sus empleados, es importante mencionar que las Terminales de Transporte de Medellín es una empresa de carácter público que cada cuatro años cambia su gerente ya que este es nombrado por el alcalde electo de Medellín, por lo tanto su cultura y clima organizacional cambia de acuerdo a la persona que este administrando el lugar.

**La infraestructura:** Impacta directamente los momentos de verdad a los cuales se somete la compañía con el fin de ofrecer un excelente servicio, en este sentido es importante mencionar las vías de acceso, facilidad de parqueo, amplitud de las instalaciones, iluminación, ubicación de las terminales de transporte, ubicación de las empresas transportadoras dentro de las terminales de buses, visibilidad de la información y la imagen corporativa.

De acuerdo a lo anterior la empresa debe contar con planes y programas de mejoramiento continuo que contemple los recursos físicos, tales como: un ascensor que funcione las veinticuatro horas del día, escaleras eléctricas, salas de abordaje limpias y cómodas para la espera, plataforma de llegadas controladas y vigiladas constantemente, patios operativos adecuados y apropiados especialmente cuando hay una alta demanda de pasajeros, equipo médico, enfermería o dependencia de la cruz roja, bien dotado y organizado, iluminación, casetas de llegadas, salidas y entradas de buses amplias, servicios sanitarios limpios, aseados y con una tarifa económica, grupos especializados de vigilancia y aseo, adecuación acopio de taxis. Con el fin de cubrir las necesidades y llenar las expectativas de los usuarios, con una mayor calidad en los servicios ofrecidos.

Aunque en dicha compañía se cuenta en gran medida con una infraestructura de calidad, especialmente en la terminal del sur, teniendo en cuenta que su ubicación estratégicamente no es la mejor y que ha sido más promocionada como centro comercial que como edificio de buses y taxis se rescata en ella los recursos físicos instalados allí; mientras que la terminal del norte aún debe mejorar parte de su

infraestructura, ya que allí se cuenta con un servicio bastante regular en cuanto a la prestación de estos servicios físicos.

**Procesos y Procedimientos:** un proceso es una sucesión de tareas, que tiene como origen un recurso y como fin un producto; el objetivo del proceso es aportar valor al cliente o usuario en cada etapa, los procedimientos son acciones determinadas y secuenciales para desarrollar una labor, una tarea de manera eficaz, con el fin de lograr un objetivo dado, dentro de un alcance establecido.

Terminales de Transporte de Medellín tienen diseñado sus procesos y procedimientos pensando más en la administración financiera que en el usuario primario y secundario, los directivos manifiestan que esto es tarea de las empresas transportadoras y que por lo tanto no es un tema de su competencia, consideran que el servicio está enfocado a la respuesta de las quejas, reclamos y sugerencias, conciben el servicio como atención al usuario, los directivos deben creer en el servicio y trabajar arduamente en él con el fin de que toda la compañía se contagie de servicio.

## **9. DEFINICIÓN DE LOS COMPONENTES ESTRATÉGICOS, CONCEPTUALES Y PROCEDIMENTALES DE UN MODELO DE SERVICIO EN LAS TERMINALES DE TRANSPORTE DE MEDELLÍN**

### **9.1 CONCEPTOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE SERVICIOS**

#### **9.1.1 Comunicación organizacional.**

Para explicar la importancia de la comunicación organizacional, es necesario partir del proceso básico y típico de la definición de comunicación, donde existe un emisor, un código, un canal, un mensaje, un receptor y una retroalimentación, la comunicación organizacional en cierta forma funciona de la misma forma que el proceso de la comunicación.

François Eldin en su libro el management de la comunicación define este proceso como aquel en el curso del cual: “un individuo (o un grupo) ‘emisor’ traduce un hecho, un concepto o un sentimiento en un mensaje que dirige, a través del canal que considera más apropiado, a otro individuo (o grupo) ‘receptor’, con la intención de que este último pueda tomar conocimiento del hecho, concepto o sentimiento inicialmente expresado por el emisor”<sup>1</sup>.

Para que haya acto de comunicación es necesario que el receptor haya recibido y comprendido el mensaje del emisor. El emisor, emite el mensaje, puede ser un individuo, un grupo (empresa, asociación, partido político) o incluso una maquina (computadora, contestador), un animal.

El receptor, es el destinatario del mensaje. También puede ser un individuo, un grupo, una máquina, un animal.

El mensaje, es el contenido general de las informaciones transmitidas, la forma del mensaje transmitido varía según la naturaleza del sistema de comunicación y del código del lenguaje que sirve para su transmisión.

El código es un repertorio de signos, que se completa con las reglas de combinación de estos. En su operación de codificación, el emisor elige, el o los lenguajes que va a utilizar. Luego toma el código de cada lenguaje los elementos necesarios para la constitución de su mensaje.

---

<sup>1</sup> FRANCOIS, Eldin. El management de la comunicación, EDICIAL S.A, Buenos Aires – Argentina (1998)

El canal, es la vía de circulación de los mensajes, puede definirse como el conjunto de medios técnicos a los que recurre el emisor para asegurar la vehiculización de su mensaje.

### **9.1.2 Servicio al cliente.**

Actualmente se experimentando una nueva tendencia empresarial, se le ha dado paso a una era innovadora y competitiva como lo es la “era del servicio”, donde el mundo empresarial ya no solo se dedica a la producción y venta de productos en forma masiva, sino también a la servuccion o producción de servicios.

Cada vez, son más las empresas que ofrecen servicios, superando a las que ofrecen venta y adquisición de productos, obligando esto a que las empresas que anteriormente solo ofrecían a sus clientes un producto, se adapten a una nueva etapa de la economía y las nuevas tendencias del mercado e incluir dentro de su portafolio de productos la prestación de excelentes servicios que cubran las expectativas y necesidades de los clientes, con una atención personalizada.

El cliente ya no solo se dirige a una empresa con el fin de adquirir un producto, pues el criterio y la toma de decisiones de compra no se basan únicamente en el producto, sino en lo que ese producto y empresa puede ofrecerle en el momento de adquirir el producto; el cliente espera que la empresa lo haga sentir importante y especial por medio del servicio que le preste.

En esta nueva era empresarial muchas compañías han entendido que las relaciones con los clientes, cautivar y retenerlos es mucho más importante que los mismos productos, por eso muchas de ellas, hoy se han visto en la necesidad de crear o perfeccionar su departamento de servicio al cliente, dándole un nuevo direccionamiento y una mayor relevancia creando modelos de gestión que le permitan tener un control y conocimiento de sus clientes, con el fin de acercarse cada vez más a este y entablar relaciones que sean duraderas a largo plazo.

Cuando en las empresas se maneja la expresión de servicio al cliente, ya no se refiere únicamente a un departamento dedicado a suministrar información al cliente; se crea todo un concepto enfocado a la estrategia de servicio dirigida única y especialmente a satisfacer las necesidades del cliente. Los directivos de las empresas dirigen todos sus esfuerzos de planeación estratégica hacia el servicio y específicamente a convertir el servicio al cliente en una estrategia de cultura compartida por toda la organización, pues estos son conscientes que el éxito y la perdurabilidad de una empresa en una economía cada vez más competitiva, depende del servicio al cliente y de la calidad del servicio del producto que ofrecen.

A medida que el mercado y el sector empresarial han tenido que modificar sus estrategias y direccionarlas hacia el servicio, el concepto de servicio también ha

evolucionado, los consumidores esperan que el servicio vaya más allá de ofrecer asistencia al cliente para el mantenimiento de sus productos o respuesta a sus peticiones, quejas, reclamos y sugerencias, el cliente busca que se le entregue un producto y un servicio de calidad, el cliente exige que se le cumpla con su promesa de venta.

El servicio juega un importante papel en el bienestar económico de una compañía, el cliente es quien elige la empresa teniendo como referente sus servicios y no la empresa quien determina al cliente, el servicio se ha convertido en el mayor valor agregado de la empresa y la empresa debe hacer que el cliente perciba ese valor en el largo plazo, pues uno de los retos al que se enfrentan las empresas es precisamente generar una promesa de valor que le permita al cliente tener seguridad y confiabilidad en la empresa, por eso hoy las empresas encaminan sus estrategias hacia la creación de excelentes experiencias de compra, y del cliente con la empresa.

El termino valor agregado, es una estrategia que utilizan las empresas para atraer clientes nuevos y fidelizar los actuales, entregando en todo momento algo “extra” a los obsequios y descuentos; como lo son la información oportuna, calidad y excelente servicio, este está enfocado básicamente en ofrecerle al cliente algo que no esperaba y que en cierta forma le puede interesar, esto solamente se puede lograr cuando una empresa conoce lo suficiente a su cliente y por eso decide enviarle información determinada sobre algún tema que podría resultarle interesante.

Es importante mencionar que actualmente el servicio se puede considerar como un activo importante dentro de una compañía que constituye un valor incalculable para el progreso y la rentabilidad, muchas empresas emplean su plan de negocios basados en la estrategia de servicio al cliente, porque para estas empresas el servicio constituye una unidad estratégica de negocio y hace parte de la cultura y objetivos estratégicos de la organización.

“A medida que crece la demanda masiva por un producto o servicio, se impone la aptitud para suministrarlo, efectiva, eficiente y responsablemente, hay que saberlo manejar. Estamos entrando en la era de la gerencia del servicio, la edad de los servicios prestados, desarrollados y diseñados sistemáticamente”<sup>2</sup>. El éxito de las empresas, al implementar el servicio al cliente está en la aplicación de una estrategia corporativa dirigida desde la gerencia de la empresa, hacia la totalidad de la organización. Es decir que, el proceso de servicio al cliente debe ser iniciativa de los directivos en un principio y debe estar enfocada al gerenciamiento del servicio y a la puesta en marcha de propuestas y estrategias, que involucren al personal interno con el proceso de servicio y sean ellos quienes reflejen la cultura del servicio al exterior por medio de sus actitudes hacia el cliente.

---

<sup>2</sup> ALBRECHT, Karl y ZEMKE, Ron, (1998), Gerencia del Servicio, Bogotá, Panamericana Editorial

### **9.1.3 Momentos de verdad en el servicio al cliente.**

Los momentos de verdad dentro del servicio al cliente, son básicos para establecer un control de los procesos esenciales y fundamentales para la prestación del servicio. Por medio de los momentos de verdad se logra identificar los pasos que se deben tener en cuenta para proporcionar el servicio, priorizando un orden de importancia bajo el cual debe entregarse el servicio. Cuando se identifica dentro del proceso de servicio cuáles son esos momentos determinantes en los que el personal de contacto debe ser más preciso y sensato con el cliente, el margen de error va a ser mínimo y las posibilidades de que el cliente quede satisfecho y tenga una buena experiencia con el servicio y la empresa serán más altas.

Los momentos de verdad o momentos críticos del servicio, son una herramienta muy efectiva para que el personal interno, en especial el de servicio pueda transformar sus puntos de vista frente a lo relevante y necesario en la prestación del servicio y se concentre en generar una experiencias inolvidable e impactantes que va mas allá de una simple atención al cliente.

Pueden existir un sinnúmero de momentos de verdad dentro del proceso de la prestación del servicio, pero es importante que la empresa elabore un paso a paso del servicio, que le ayude a identificar dentro de esos pasos, cuales son los momentos más diferenciadores y críticos del servicio, en cuales existe mayor sensibilidad y vulnerabilidad del cliente y en cuales el margen de error puede ser amplio. De esta manera, la empresa podrá elaborar un plan de contingencia, que le permita actuar de forma inmediata y acertada en el momento que se presente cualquier dificultad con el cliente, cuidando de que ese error no afecte la percepción del cliente hacia la empresa y por el contrario, deje abierta la posibilidad de que el cliente vuelva, dando inicio a una relación más estrecha del cliente con la empresa, pues la oportuna intervención de la empresa le dará confianza y esto a su vez, contribuye a que el cliente empiece a identificarse con la empresa y el servicio.

Los momentos de verdad son como los instantes personales que la empresa debe tener y tiene con el cliente, son el principio de la creación de un mercado relacional. El objetivo principal que debe tener una empresa al identificar estos momentos, está en darle forma y cara personal a cada cliente, que el cliente no sea un consumidor o un accesorio mas del servicio, sino que este sea quien determine el servicio y la forma como este debe presentarse; el cliente debe sentir que es parte importante del servicio y de la empresa y que su opinión y posición es significativa y determinante para el éxito de la organización.

Los momentos de verdad son claves para la gerencia del servicio y forman parte de una buena administración del cliente dentro de una organización, los

momentos de verdad son las herramientas que el cliente utiliza para evaluar la prestación del servicio y para formarse un concepto e imagen de la empresa.

Cada vez que una organización realiza cualquier acción para un determinado cliente o para sus clientes en general; la empresa se expone e inicia un proceso de evaluación de la calidad del servicio, el cual, en ocasiones puede ser consciente o inconsciente. El resultado de esas evaluaciones que realiza un cliente, sumadas al resultado de la evaluación y comentarios de otros clientes, contribuyen a crear en la mente del cliente una imagen frente a la prestación y calidad del servicio.

Es importante tener en cuenta que a pesar de que los momentos de verdad permiten tener un control del servicio y un cierto conocimiento previo de la forma como se debe efectuar, no garantiza ni asegura el éxito y satisfacción del cliente, el verdadero servicio se produce solo en el mismo instante en el que se tiene contacto directo con el cliente y se presta el servicio.

Las expectativas del cliente que recibe e interactúa con el servicio, forman parte de la satisfacción con el resultado obtenido y de la idea que este tiene sobre una buena calidad y un servicio integral y oportuno. El cliente antes de hacer o tener contacto con la empresa, ya tiene una imagen y sabe de la reputación de esta y acude a ella con el fin de llenar expectativas y cubrir necesidades, que espera la empresa u organización pueda suplir; el suplir esas expectativas dependen solo de la empresa, esta debe aprender a conocer a sus clientes y anticiparse a sus necesidades, con el fin de sorprenderlo y satisfacerlo en todo lo que este espera y quiere encontrar en una empresa al recibir un servicio, en resumidas cuentas, crear una conexión emocional con el cliente.

#### **9.1.4 Cultura organizacional y su relación con el servicio.**

La cultura organizacional, está determinada por los elementos que componen la personalidad y le da un carácter especial y diferenciador a la empresa. Los componentes principales de la cultura son: los ritos, mitos, las costumbres, las normas, las creencias y todos aquellos procesos internos que se desarrollan en la empresa y que son únicos de ella. La cultura, define los modelos de comportamiento de los miembros de la compañía, una buena representación de esta, afianzada y concreta, contribuye a que los procesos y procedimientos de la empresa sean más efectivos y eficaces.

Para que pueda existir una cultura organizacional en la empresa es necesario que exista un acuerdo e interiorización de los principales elementos que componen la identidad corporativa, como lo son la visión, la misión, los objetivos y los valores corporativos, la cultura organizacional de una empresa debe fundamenta y orienta a la planeación estratégica de la empresa, con el fin de que esta contribuya a la

realización de los objetivos y metas bajo las cuales la empresa se rige y trabaja diariamente.

La buena aplicación y concepción de la cultura organizacional, se ve reflejada en el exterior por medio del personal diligente, gestor, con conocimiento especial del producto, cordial y respetuoso de la empresa. Si el personal interno, entiende y vive de acuerdo a las costumbres, formas de hacer y valores de la empresa; el cliente externo podrá crearse una primera impresión de la empresa y poco a poco va identificando la imagen de la empresa. La imagen que se forme el cliente de la empresa, sea buena o mala depende de la manera en que este perciba al personal de la empresa y de cómo es su experiencia con el mismo; de ahí la importancia de que todo el personal este de acuerdo, comprenda, viva e interiorice la cultura, con el fin de que el concepto e imagen que el cliente tenga de la empresa sea la correcta, la deseada y la mejor.

La estrategia de servicio al cliente debe ser consciente y definida, debe estar alineada con los valores, normas, ritos, creencias de la empresa (la cultura organizacional), de lo contrario, no existe la posibilidad de que el servicio al cliente se preste adecuadamente de modo que la empresa pueda asegurar la calidad en la prestación de sus servicios; la satisfacción y fidelidad total del cliente.

Si la cultura organizacional no apoya y acompaña los procesos y procedimientos del servicio al cliente; y no recompensa las expectativas y necesidades del cliente, no se puede hablar del verdadero sentido y concepto que debe tener el servicio al cliente, sino, simplemente de un proceso más dentro de la empresa, sin ningún sentido y orientación en particular.

#### **9.1.5 Cultura del servicio.**

La creación de una cultura de servicio está orientada principalmente en el cambio de las actitudes y las formas de hacer del personal de servicio de la empresa. Ellos son quienes finalmente tienen un contacto directo con los clientes y reflejan la buena cara e imagen de la compañía. Para poder hablar de un verdadero sentido de cultura del servicio, es necesario transformar sus pensamientos, sentimientos y acciones al interior de la empresa y comprender el verdadero sentido de la prestación del servicio para que sean ellos mismos quienes reflejen al cliente seguridad y comodidad en el momento de entregar el servicio.

Si se logra que el personal de la compañía se identifique con el servicio, consigue que los clientes se identifiquen con la empresa y sientan que sus necesidades y prioridades están siendo tenidas en cuenta y obteniendo un cambio de actitud de los clientes frente a la empresa.

Las empresas deben invertir tiempo y recursos en la activación y promoción de la cultura del servicio, no basta solo con realizar acciones o tener ciertas maneras de

atención al cliente, es necesario que se creen estrategias orientadas y definidas a establecer modelos específicos que sirvan como lineamientos para la implementación y desarrollo del servicio al cliente, lineamientos que definen la cultura del servicio.

#### **9.1.6 Gerencia del servicio.**

La gerencia del servicio, está fundamentada en la creación de una administración del servicio, enfocada hacia el manejo de los momentos de verdad del servicio y puntos críticos de competitividad, los sucesos definitivos en que los clientes se ponen en contacto directo con la organización y con la prestación del servicio como tal. Es importante tener en cuenta que la gerencia del servicio pretende que las organizaciones puedan tener un control definitivo y acertado del servicio y de la experiencia que el cliente debe tener con el servicio.

Los momentos definitivos en los que el cliente se pone en contacto con el servicio y la organización son los que definen, determinan las impresiones y percepciones del cliente con la empresa con la calidad del servicio y la imagen de esta.

La propuesta de la gerencia del servicio, tiene como fin obtener mejores resultados mejores resultados y optimizar los procesos y procedimientos de la empresa. La empresa debe desde la administración contemplar la gerencia del servicio como un concepto para desarrollar competencias en sus empleados a la hora de prestar el servicio y así mismo como una herramienta para competir en el mercado.

#### **9.1.7 Comportamiento del Consumidor**

El comportamiento del consumidor es el proceso de decisión que los individuos realizan en el momento de evaluar, adquirir, usar o consumir un bien o servicio.

Es el comprador final o el que compra para consumir. Se infiere que un comprador es un consumidor cuando compra para consumir; esta definición aplica solo cuando se está de acuerdo en que el consumo significa el acto de comprar realizado sin finalidad de revender lo comprado, por lo tanto, los intermediarios, fabricantes y muchos otros son excluidos de entre los consumidores. Sin embargo, cuando este fabricante o intermediario, compra o adquiere un bien sin el objeto de reventa sigue siendo un consumidor.

El comportamiento del consumidor en marketing esta directamente asociado con la conducta, pues esto es natural en el proceso de toma de decisiones.

La conducta está asociada a una serie de comportamientos y acciones que desarrolla una persona frente a los estímulos mentales y físicos que recibe y a los

vínculos que establece con su entorno, ejemplo de ello puede ser la elección de un producto, marca o servicio, preparar una lista de compras.

## **9.2 PROCEDIMIENTO DEL SERVICIO**

### **9.2.1 Política de Gestión del Servicio**

Contamos con una cultura de servicio que busca superar las expectativas de los usuarios con calidez, oportunidad y efectividad para construir relaciones de largo plazo que contribuyan a mejorar la imagen corporativa y la calidad en los servicios ofrecidos.

### **9.2.2 Estrategia de Servicio**

Conocer lo que el cliente valora y aprecia, mostrando interés por sus necesidades, centrados principalmente en la satisfacción del cliente, anticipándonos a sus demandas y teniendo en cuenta el detalle, mediante encuestas de satisfacción que permitan evaluar y medir el nivel de satisfacción.

### **9.2.3 Objetivo**

Satisfacer las necesidades y las expectativas de los usuarios con oportunidad, eficacia, eficiencia, calidad y constancia, entendiendo el servicio como una cultura, filosofía o estilo de vida que genera valor agregado al usuario, mediante la resolución de problemas, requerimientos, dudas, inquietudes, conflictos, consultas de manera profesional y dentro de un plazo razonable.

### **9.2.4 Meta**

Crear la escuela de Servicio con un excelente soporte académico con el objetivo de que el empleado demuestre suficiente conocimiento y preparación en el momento de abordar el cliente o usuario, para ello se desarrollaran 12 programas de capacitación en servicio al cliente durante el año lectivo.

### **9.2.5 Indicador**

INDICADOR DE CUMPLIMIENTO

$$I.C = \frac{\text{Capacitaciones ejecutadas}}{\text{Capacitaciones planeadas}} * 100$$

### 9.2.6 Primera fase: usuario primario, usuario transportador

**Personal de Contacto:** Secretaria operativa terminales de transporte de Medellín.

- ✓ **Llamada del usuario:** La secretaria debe atender el teléfono amable y respetuosamente, haciendo uso de un tono de voz cálido y cordial, es importante que mencione su nombre, el nombre de la compañía y de esta manera se le da seguridad a la persona de que está llamando al lugar correcto.
- ✓ **Presencia personal del usuario:** La secretaria debe atender cuidadosamente el usuario que se presenta a las instalaciones de las terminales de transporte de Medellín, utilizando un trato y tono de voz cordial y respetuosa.
- ✓ **Solicitud cotización arrendamiento o requerimiento:** la persona que sea responsable de atender al usuario telefónica o personalmente debe tener a su alcance toda la información pertinente, adecuada y necesaria que el usuario pueda solicitar. (montos de arrendamiento, infracciones, teléfonos, e-mail, dirección web, etc.)
- ✓ **Entrega de Cotización o requerimiento:** debe ser entregado al usuario lo más pronto posible, la información debe ser clara y sin errores, es importante que la información allí consignada este aprobada y corregida por la gerencia o por el respectivo directivo, con el fin de evitar inconvenientes en el momento de una futura negociación o una solución a un requerimiento, pues, el usuario puede molestarse e interpretar un descuido como falta de atención, seriedad y respeto con él.
- ✓ **Seguimiento entrega cotización o requerimiento:** La empresa debe asegurarse que la cotización o requerimiento haya sido recibida por el usuario y realizar un respectivo monitoreo para conocer qué ha pasado con el usuario.
- ✓ **Cierre negociación o solución requerimiento:** Cuando el usuario acepta las condiciones de la cotización, se pacta la negociación y se hace entrega del inmueble (taquilla y espacio en patio operativo) en calidad de arrendamiento. Para los usuarios transportadores que tienen un contrato de arrendamiento con las terminales de transporte de Medellín se le envía una respuesta de solución a sus requerimientos.

### 9.2.7 Segunda fase: usuario secundario, usuario pasajero

**Personal de contacto:** Funcionarias punto de información terminales de transporte de Medellín.

- ✓ **Llamada del usuario:** La funcionaria debe atender el teléfono amable y respetuosamente, haciendo uso de un tono de voz cálido y cordial, es importante que mencione su nombre, el nombre de la compañía y de esta manera se le da seguridad a la persona de que está llamando al lugar correcto.
- ✓ **Presencia personal del usuario:** La funcionaria debe atender y orientar cuidadosamente el usuario que se presenta en las instalaciones de las terminales de transporte de Medellín, utilizando un trato y tono de voz cordial y respetuosa.
- ✓ **Solicitud información sobre empresas transportadoras:** la persona que sea responsable de atender al usuario telefónica o personalmente debe tener a su alcance toda la información pertinente, adecuada y necesaria que el usuario pueda solicitar. (empresas transportadoras, destinos, rutas, estado de las vías, teléfonos, e-mail, dirección web, etc.)
- ✓ **Entrega de Información:** debe ser entregado al usuario lo más pronto posible, debe ser clara, ágil, verdadera y concreta, es importante que la información allí consignada este aprobada y corregida por el respectivo directivo, con el fin de evitar inconvenientes, contratiempos o confusiones al usuario pasajero, pues, el usuario puede molestarse e interpretar un descuido como falta de atención, seriedad y respeto con él.

### **9.2.8 Tercera fase: usuario pasajero, usuario transportador**

**Personal de contacto:** Empleadas servicio al cliente o usuario pasajero de las empresas transportadoras

- ✓ **Llamada del usuario:** La funcionaria debe atender el teléfono amable y respetuosamente, haciendo uso de un tono de voz cálido y cordial, es importante que mencione su nombre, el nombre de la compañía y de esta manera se le da seguridad a la persona de que está llamando al lugar correcto.
- ✓ **Presencia personal del usuario:** La funcionaria debe atender y orientar cuidadosamente el usuario que se presenta en las instalaciones de las terminales de transporte de Medellín, utilizando un trato y tono de voz cordial y respetuosa.
- ✓ **Solicitud información lugares y rutas de destino:** la persona que sea responsable de atender al usuario telefónica o personalmente debe tener a su alcance toda la información pertinente, adecuada y necesaria que el usuario pueda solicitar. (tarifas, horarios, rutas, estado de las vías y estado de los vehículos a despachar, teléfonos, e-mail, dirección web, etc.)

- ✓ **Venta de tiquete:** La persona encargada debe ser una persona atenta, servicial, honesta, entender las necesidades del usuario, tener claridad de la tarifa y los horarios de salida.
- ✓ **Abordaje de vehículo:** la persona encargada debe ser educada, respetuosa, amable, capacitada en servicios y comportamiento del consumidor, tolerante, paciente, cordial, honesta, seria, cumplidora del deber ser, muy responsable, durante todo el trayecto recorrido y estos deben estar prestos a cualquier solicitud de los usuarios y garantizar su comodidad y total satisfacción desde el inicio (adquisición tiquete) hasta el fin de la ruta (llegada lugar de destino).

### **9.3 DEFINICIÓN DE COMPONENTE ESTRATÉGICO PARA UN MODELO DE SERVICIO EN LAS TERMINALES DE TRANSPORTE DE MEDELLÍN**

Implementar una cultura de servicio en las terminales de transporte de Medellín, basada en el respeto por el otro, comunicación asertiva y acertada, y control emocional por parte del equipo de personas que tienen contacto directo e indirecto con el usuario transportador y usuario pasajero, con características como lo son la innovación, solución de situaciones bajo cuidado de detalle, orientación a logros, valor agregado, equipos interdisciplinarios, acompañamiento y capacitación continua; con el fin de que el funcionario o empleado este en capacidad de interpretar y brindar una respuesta coherente, cubriendo cada particularidad que sea necesaria para cumplir con la expectativa del cliente.

Estos temas deben ser abordados desde dos enfoques: Comportamiento del consumidor y el impacto que genera como tal las terminales de transporte de Medellín, tanto para el usuario transportador como para el usuario pasajero (momentos de verdad).

Lo que se busca con la implementación de una cultura de servicio es que en la compañía exista un solo mensaje y una sola forma de hacer y así mismo estas sean comunicadas al interior de la compañía y se reflejen al exterior

## 10. PROPUESTA DE MODELO DE SERVICIOS PARA LAS TERMINALES DE TRANSPORTE DE MEDELLÍN

### 10.1 CONCEPTUALIZACIÓN

#### 10.1.1 Momentos de verdad

Son aquellos pasos del proceso de servicio al cliente, en donde el cliente es más sensible al servicio, es decir, en estos momentos es donde el cliente define su percepción y aceptación del servicio, lo interesante e importante de identificar y definir estos aspectos es que se logra ser más exacto y en cierta forma más automatizado en el momento de ofrecer y prestar el servicio.

Los momentos de verdad se establecen en el instante en que el personal de la compañía y el servicio como tal, tienen contacto con el cliente. Así mismo para, Lozano<sup>3</sup> el momento de verdad:

Es el preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro servicio y sobre la base de este contacto se forma una opinión acerca de la calidad del mismo.

Un momento de la verdad, no necesariamente lo determina el contacto humano. Cuando el cliente llega al lugar del servicio y entra en contacto con cualquier elemento de la empresa (infraestructura, señalamientos, oficinas, etc.), es también un momento de la verdad. Para poder ofrecer un mejor servicio al cliente, se requiere controlar cada momento de la verdad.

El cliente desconoce las estrategias, procesos, sistemas, áreas, departamentos, problemas y éxitos de la empresa, sólo conoce lo que la empresa hace por él en ese momento y a partir de ello califica la calidad del servicio.

El servicio debe buscar como estrategia que todos esos momentos se dirijan a la satisfacción de las necesidades prácticas y personales del cliente. Cuando las necesidades del cliente no son satisfechas en un momento de la verdad, se le conoce como momento crítico de la verdad.

Los momentos de la verdad no se presentan al azar, generalmente ocurren en una secuencia lógica y medible, lo que permite identificar con precisión las mejoras requeridas para proporcionar los servicios.

---

<sup>3</sup> Luis Lozano. Zeus Management Consultants [llozano@zeusconsult.com.mx](mailto:llozano@zeusconsult.com.mx). web: [www.zeusconsult.com.mx](http://www.zeusconsult.com.mx)

### **10.1.2 Calidad del servicio**

Es una ventaja competitiva que de alguna forma asegura la permanencia en el mercado y aumenta las utilidades, por lo tanto se puede considerar como un estilo de vida empresarial, proporcionando considerables beneficios tales como: la productividad, los costos, motivación del personal, diferenciación respecto de la competencia, lealtad y captación de nuevos clientes.

La calidad del servicio también es considerada como una ventaja comparativa, se puede decir que en muchas ocasiones es la única que la empresa posee, sobre todo en las organizaciones que se dedican a la prestación de servicios.

Hoy en día, la única diferencia que perciben los clientes, en muchos productos y servicios, es la calidad de los servicios.

El servicio es el motor que necesita toda organización solo para mantenerse en el mercado y lograr posicionarse en la mente de los clientes, es importante ofrecer un servicio personalizado que le permita conocer, relacionar y acercar cada vez más los clientes.

### **10.1.3 Mejoramiento continuo**

Es una herramienta para la solución de dificultades y para el aprovechamiento de oportunidades. El mejoramiento continuo va encaminado a perfeccionar la calidad de los productos y servicios, disminuye los costos, mejora los métodos de trabajo, facilita la satisfacción de las necesidades de los clientes y de la organización, minimiza los tiempos usados en los procesos.

## **10.2 OBJETIVOS**

- Determinar las deficiencias actuales que están produciendo insatisfacción en la prestación del servicio en las terminales de transporte de Medellín, percibida por el cliente externo (primario y secundario) y cliente interno mediante encuesta de satisfacción.
- Establecer planes de acción necesarios para mejorar la satisfacción del cliente.
- Definir parámetros de evaluación, bajo indicadores que permitan hacer un seguimiento continuo a la satisfacción del cliente, frente a la prestación del servicio ofrecido en las terminales de transporte de Medellín.
- Implementar una cultura de servicio que se fundamente en la calidad y satisfacción del cliente.

### **10.3 ESTRATEGIAS**

Es necesario conocer los usuarios, saber cuáles son sus gustos, inquietudes, reclamos, exigencias, expectativas, lo que el cliente aprecia y valora; pero también es muy importante conocer el entorno, el sector, la competencia, las nuevas tendencias ya que esto permite ser más innovadores y liderar en el medio.

Conservar el personal debidamente capacitado y formado, es un factor indispensable para que el cliente tenga una buena experiencia con la empresa por medio del servicio. El personal de servicio es la cara y la imagen de la empresa, la forma como este se comporte y se muestre ante los clientes es determinante para acercar o alejar al cliente; es muy importante que el personal de servicio cumpla ciertos requisitos y condiciones para desempeñar su labor.

El éxito del servicio está en seleccionar el personal adecuado, ocupando las vacantes con personas que desempeñen su labor de manera consciente y eficiente, en el momento de elegir el personal para el servicio, el conocimiento, la preparación, el profesionalismo, la destreza son tan importante para el manejo del cargo como lo son también un nivel adecuado de madurez y autoestima, ser una persona asertiva, manejar una excelente comunicación y tener un nivel alto de tolerancia para el contacto.

### **10.4 MOMENTOS DE VERDAD**

Las siguientes son las situaciones que generan momentos de verdad para los usuarios primarios y secundarios de las terminales de transporte de Medellín y sobre las cuales estos forman sus percepciones sobre la integridad que para ellos implica obtener un servicio satisfactorio.

#### **10.4.1 Con relación al servicio**

- Ofrecer servicios integrados
- Confiabilidad
- Seguridad
- Conocimiento de la operación
- Entrega oportuna, Puntualidad
- Atención a requerimientos especiales
- Sistemas de información
- Respuesta a sus requerimientos

- Transparencia en los procesos, procedimientos dentro de los marcos legales establecidos.
- Acceso rápido y eficiente a la información
- Respuesta oportuna y acertada relacionada con la operación y la logística de transporte
- Comunicación efectiva

#### **10.4.2 Con relación a la Atención Personal**

- Rapidez en las respuestas ( teléfono, vía e-mail)
- Aptitud de servicio
- Conocimiento de la normatividad del servicio de transporte
- Conocimiento de la operación
- Amabilidad
- Responsabilidad
- Compromiso con la operación
- Capacidad de respuesta y solución a los requerimientos y necesidades del usuario
- Capacidad para asesorar al usuario
- Atención constante por todos los medios de comunicación
- Respuesta inmediata
- Excelente asesoría, dominio por parte del asesor en todos los temas relacionados con la operación
- Sentido de pertenencia
- Pro – actividad
- Información de los problemas presentados con sus posibles soluciones

#### **10.4.3 Con relación al ambiente físico**

- Infraestructura adecuada para ofrecer soluciones logísticas requeridas por el usuario
- Seguridad
- Sistema de calidad de gestión administrativa y operativa
- Patios operativos que cubran la demanda del transporte
- Oficinas adecuadas
- Instalaciones aseadas y limpias
- Fácil acceso a las instalaciones específicamente salas de abordaje y patios operativos
- Vehículos en buen estado y cuidado del equipaje
- Información acertada acerca de la ubicación de los vehículos, las rutas y destinos
- Excelente atención.

## 10.5 EVALUACIÓN

### 10.5.1 Encuesta de satisfacción

En el mundo actual es muy importante saber que piensan y opinan los clientes de su negocio o empresa. Hacer participar a sus clientes y hacer que todos los coequiperos de su compañía compartan la misma visión son componentes claves para el bienestar y crecimiento de una organización.

Las encuestas de satisfacción no solo le ayudaran a comprender los factores que fortalecen las relaciones, a incrementar las ventas y a desarrollar la lealtad del cliente sino que lo ayudara a definir los objetivos para tomar decisiones a corto y largo plazo.

Las encuestas le ayudan a aumentar la reputación e imagen positiva de la compañía, producto o servicio e impulsaran el crecimiento de su organización, como también le ayudaran a detectar lo que le gusta y no le gusta al cliente y las áreas de posibles mejoras.

En las terminales de transporte de Medellín se proponen ver anexos B, C y D encuestas para medir la satisfacción del cliente externo (primario y secundario), como también del cliente interno, estas se harán físicamente y vía web en la página de terminales de transporte de Medellín, con una frecuencia alta y repetitiva, igualmente para el análisis de sus resultados y toma de decisiones con respeto a la satisfacción del cliente o usuario.

### 10.5.2 Sistema de Petición, quejas, reclamos y sugerencias.

El Sistema de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias, es un instrumento o herramienta gerencial para el control y mejoramiento continuo, que nos permite visualizar lo que sucede en nuestro entorno o medio, conocer las inquietudes y manifestaciones que tienen nuestros clientes para reforzar la atención y el servicio.

Todo usuario tiene derecho a presentar ante la empresa peticiones, quejas, reclamos y sugerencias, como lo señala la Constitución Política de Colombia, el Código Contencioso Administrativo y la Circular Única de la Superintendencia de Industria y Comercio, por lo tanto es importante conocer los siguientes conceptos:

- **SUGERENCIA:** Es una idea o felicitación presentada por un usuario para incidir en el mejoramiento de un proceso de la empresa cuya finalidad está relacionada, con la prestación del servicio y atención en las terminales de transporte de Medellín.

- **PETICIÓN:** Es una consulta por medio de la cual el usuario, de manera respetuosa, solicita a la empresa cualquier información relacionada con la prestación del servicio.
- **QUEJA:** Es la expresión o manifestación de forma escrita o verbal, que le hace el usuario a la empresa por la inconformidad que le generó la atención brindada por un empleado o la prestación del servicio durante la visita a las terminales de transporte de Medellín.
- **RECLAMO:** Es la oposición o contrariedad presentada por el usuario, con el objeto de que la empresa revise y evalúe una actuación relacionada con la prestación del servicio en términos económicos.

El usuario debe presentar una petición, queja, reclamo o sugerencia a través de Internet, ingresando a la página web [www.terminalesmedellin.com.co](http://www.terminalesmedellin.com.co), diligenciando el formulario que se tiene dispuesto para tal evento, en el que consignan los datos generales del usuario y los motivos o hechos en que se fundamenta la solicitud, así mismo lo puede hacer de manera:

- Verbal: áreas de atención, servicio y puntos de información.
- Escrito: Fax, carta, formularios de registro: en los puntos de información y servicio.
- Correo Electrónico: [información@terminalesmedellin.com.co](mailto:información@terminalesmedellin.com.co)

Terminales de transporte de Medellín, enviará una comunicación a la dirección de correo electrónico proporcionada por el usuario, informándole el número que le fue asignado a la solicitud. Con dicho número, el usuario podrá conocer el estado o trámite que se le está dando a la solicitud.

La petición, queja, reclamo o sugerencia se registrará en el sistema de información del área comercial y de comunicaciones, se iniciará el trámite pertinente, conservando la información personal y confidencial de los usuarios con un alto nivel de seguridad.

Terminales de transporte de Medellín, contará con treinta (30) días hábiles contados a partir del día siguiente a la presentación de la solicitud, para darle respuesta. Si por alguna circunstancia o eventualidad se presenta algún retraso en la respuesta, la empresa le comunicará previamente el motivo.

Se hace la salvedad que el usuario tiene la posibilidad de acudir a la Superintendencia de Industria y Comercio, cuando la inconformidad persista.

### 10.5.3 Indicadores.

“Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. Por lo general, son fáciles de recopilar, altamente relacionados con otros datos y de los cuales se pueden sacar rápidamente conclusiones útiles y fidedignas.

Un indicador debe cumplir con tres características básicas:

1. Simplificación: la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política, etc.), pero no puede abarcarlas todas.
2. Medición: permite comparar la situación actual de una dimensión de estudio en el tiempo o respecto a patrones establecidos.
3. Comunicación: todo indicador debe transmitir información acerca de un tema en particular para la toma de decisiones.”

Terminales de transporte de Medellín tendrá en cuenta dos indicadores para medir lo que es el nivel de capacitación, clima organizacional, recursos disponibles y la satisfacción de los clientes o usuarios, ellos son: indicadores de cumplimiento e indicadores de eficiencia.

#### INDICADOR DE CUMPLIMIENTO

$$I.C = \frac{\text{Meta alcanzada}}{\text{Meta planeada}} * 100$$

#### INDICADOR DE EFICIENCIA

$$I.E = \frac{\text{Logros alcanzados}}{\text{Recursos Disponibles}} * 100$$

### 10.6 PLAN DE ACCIÓN

Esta es la metodología mediante la cual se llevara a cabo el desarrollo de los objetivos, acciones y cumplimiento de metas basadas en una participación activa y continua del personal de la compañía involucrado en el proceso. Por esto es de gran importancia los consultores internos y externos que lideran el proceso, los empleados de la organización y los directivos, estos deberán asistir y participar

simultáneamente de los eventos, talleres y actividades propuestas. Es fundamental establecer canales de comunicación de tipo formal que garanticen que la información presentada en el proceso llegue oportunamente a todos los niveles de la organización. Esta metodología de comunicación y participación permanente de todo el personal activo de la compañía durante el proceso, debe darse en las acciones concretas que se manifiestan en la siguiente tabla:

**Tabla 1. Metodología para intervención propuesta de servicio**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>METAS</b>	<b>ACCIONES</b>
<p>1. Realizar encuesta de satisfacción con el fin de conocer las expectativas, necesidades y percepciones de los usuarios( interno y externo) e interno, en las terminales de transporte de Medellín para la implementación de las respectivas acciones de servicio, calidad y mejora</p>	<p>1. Minimizar el número de usuarios insatisfechos. 2. Identificar las causas de inconformidad con el servicio ofrecido</p>	<p>1. Seleccionar el tamaño de la muestra y la población. 2. Diseñar la encuesta, de acuerdo a los atributos que se quieren medir, realizarla físicamente, vía e-mail y pagina web. 3. clasificar el numero de encuestados de acuerdo al nivel socio-económico. 4. Tabulación y análisis de resultados. 5. Identificar los motivos de queja y reclamo más frecuentes. 6. Determinar el grado de insatisfacción con el servicio por parte de los usuarios que utilizan el servicio de transporte. 7. detectar los aspectos en la atención al cliente que se deben mantener y los susceptibles a mejorar.</p>
<p>2. Capacitar el personal de la compañía en temas relacionados con servicio al cliente, para fines laborales y personales.</p>	<p>1. Contar con personal altamente capacitado y calificado, para resolver los casos específicos en lo concerniente al servicio al cliente</p>	<p>1. Identificar los temas más importantes y actuales a tratar en el campo de servicio al cliente con el fin de brindar una excelente capacitación a los empleados. 2. Partiendo de la información obtenida, se realiza un análisis de los temas en cuestión para profundizar en los más fundamentales. 3. Contratar personal idóneo, profesional y competitivo para capacitar los empleados en servicio al cliente. 4. Comunicar a los empleados la fecha, la hora y duración de la capacitación, ya que asistir</p>

OBJETIVOS	METAS	ACCIONES
		<p>es de carácter obligatorio.</p> <p>5. Dictar capacitación.</p> <p>6. Resolver inquietudes y enumerar las pautas para brindar un excelente servicio en las terminales de transporte de Medellín.</p> <p>7. Solicitar a los empleados un informe sobre lo captado y lo que personalmente haría en un caso específico sobre servicio al cliente.</p> <p>8. Analizar el informe, sacar conclusiones sobre los resultados obtenidos y proceder a una toma de decisiones concreta</p>
<p>3. Implementar la cultura del servicio como una filosofía de vida empresarial.</p>	<p>Sensibilizar el personal en un 100% en un plazo mínimo de un año en cultura del servicio</p>	<p>1. Diagnosticar los rasgos de Cultura Corporativa mediante la aplicación de Instrumentos que permitan recopilar información al respecto como son las encuestas, entrevistas o sesiones de grupo con las personas de la organización de todos los niveles.</p> <p>2. determinar las percepciones que tiene los empleados y los usuarios acerca de los momentos de verdad que se presentan en los diferentes contactos que se dan entre ellos la operación y la organización en general.</p> <p>3. Realizar seminarios, talleres y cursos, en el cual se desarrollen habilidades y se propicien actitudes que motiven y preparen al empleado para involucrarse en la cultura de servicio, los contenidos de estos deben ser aplicados a la realidad, utilizando el mismo lenguaje, valores y símbolos compartidos por los miembros de la organización.</p> <p>4. Con la participación de los miembros de la organización, construir los valores sobre los que se fundamenta la cultura</p>

OBJETIVOS	METAS	ACCIONES
		<p>del servicio, con el fin de que estos sean interiorizados con mayor profundidad.</p> <p>5. Promover la participación de los empleados en la definición de los métodos de seguimiento que permitan conocer el comportamiento y desempeño de los empleados, proponiendo actividades para el proceso de transformación cultural.</p> <p>6. Crear grupos de apoyo conformado por personas de las diferentes áreas de la compañía y reconocidos para que ellos sean el soporte en el seguimiento de los resultados y para que se desempeñen como capacitadores permanentes de los compañeros y se cumplan los estándares de calidad exigidos por el servicio.</p> <p>7. Apoyar de forma permanente todas las fases del proceso.</p> <p>8. Usar canales formales de comunicación como carteleras, periódicos, boletines, conferencias ocasionales, avances sobre resultados, reuniones periódicas de seguimiento y retroalimentación.</p>

## 11. CRONOGRAMA DE TRABAJO

Establecer un cronograma de actividades, especificando claramente para cada acción, el tiempo

ACTIVIDAD	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Orientaciones conceptuales y metodológicas para la formulación de la propuesta de investigación																				
Selección del tema de investigación																				
Formulación de la descripción del problema y el problema																				
Presentación y aprobación del plan de investigación																				
Presentación del plan de trabajo																				

ACTIVIDAD	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Desarrollo del proyecto																				
Presentación de resultados, conclusiones y recomendaciones. (presentación del informe final)																				
Evaluación y ajuste al informe final																				
Socialización de resultados del trabajo final																				

## 12. CONCLUSIONES

- Los momentos de verdad representan una fuente de oportunidades para generar experiencias extraordinarias en los clientes o usuarios, sin embargo la falta de claridad por parte de las terminales de transporte de Medellín frente a esta variable ha ocasionado fallas en el ciclo del servicio, momentos de verdad, y por ende la falta de satisfacción total del cliente o usuario.
- Al interior de las terminales de transporte de Medellín es importante desarrollar la estandarización de los procesos que pueden definirse desde una adecuada interpretación del comportamiento del consumidor y una segmentación de acuerdo a los públicos que se establecen en esta organización.
- Poca sensibilización y/o toma de conciencia del papel que juega el cliente dentro de la organización y por consiguiente, en el nivel de calidad que se le ofrece al mismo.
- Las capacitaciones deben ser continuas, ya que es una herramienta de conocimientos fundamental para el empleado, en el momento de ofrecer un excelente servicio al cliente.
- Es necesario darle la suficiente importancia a la retroalimentación por parte del usuario, con el fin de desarrollar un excelente método de evaluación y respuesta, como lo define el sistema de petición, quejas, reclamos y sugerencias.

## BIBLIOGRAFÍA

ALBRECHT, Karl y ZEMKE, Ron. Gerencia del Servicio. Bogotá. Panamericaba Editorial, 1998.

DUQUE OLIVA, Edison Jair. INNOVAR Revista de ciencias administrativas y sociales. Bogotá. Universidad Nacional, 2005.80p

FRANCOIS, Eldin. El management de la comunicación, Edicial S.A. Buenos Aires – Argentina, 1998. 295p

MAZO MEJIA, Iván. Hablemos claro sobre el servicio. Medellín. José Alcear Sanín, 2007. 229p.

MERCADEO EN LINEA. Triangulo del servicio, obtenido en Internet el 11 de Diciembre de 2012. Hora 11:00 a.m. disponible en: [http://www.mercadeo.com/05\\_serv.html](http://www.mercadeo.com/05_serv.html).

SANDINO RESTREPO, María del Carmen. Metodología de la Investigación Científica. Bogotá. Comlibros, 2009. 151p

TERMINALES DE TRANSPORTE DE MEDELLÍN. Historia, obtenido en Internet el 20 de Septiembre de 2012. Hora 04:33 p.m. disponible en: <http://www.terminalesmedellin.com>

TERMINALES DE TRANSPORTE DE MEDELLÍN. Misión y Visión, obtenido en Internet el 12 de Diciembre de 2012. Hora 11:30 pm.. disponible en: <http://www.terminalesmedellin.com>

# **ANEXOS**

## **ANEXO A. ENTREVISTA DIRECTIVO TERMINALES DE TRANSPORTE DE MEDELLÍN**

### **1. Qué política define de cómo debe ser la gestión del servicio al cliente en las terminales de transporte?**

Con la política de calidad y lo contemplado en la misión y el objeto social de la empresa.

### **2. Como concibe el servicio dentro de las terminales de transporte?**

Las terminales de transporte tienen dos tipos de usuarios: Directos (usuario transportador) e indirectos (usuarios pasajeros), la terminal no tiene la responsabilidad de resolver los problemas y dificultades del usuario transportador con las empresas transportadoras, pero es muy frecuente que lleguen a la gerencia de la terminal las quejas y reclamos de estas empresas.

El servicio en las empresas transportadoras es relativamente bueno y tiende a mejorar y la atención a las empresas transportadoras se hacía a través de la oficina del servicio al transportador y actualmente se le carga esta responsabilidad al profesional operativo. La empresa atiende de forma inmediata todas las quejas y reclamos de usuarios directos, las indirectas son trasladadas a las empresas transportadoras.

La empresa dentro del plan de mejoramiento en lo relacionado con la atención a los usuarios realiza mensualmente mesas de trabajo con el publico objetivo (empresas transportadoras) donde se escucha y se hace escuchar en torno a los programas y proyectos que se tienen para atender las necesidades de los usuarios.

### **3. Considera el servicio como elemento estratégico en el desarrollo del plan de gestión de las terminales de transporte?**

Si bien terminales de transporte no tiene competencia en el servicio que presta (mercado cautivo) es consciente que el elemento satisfacción del usuario es fundamental para cumplir con los diferentes postulados en la administración moderna como son:

Cumplimiento misión

Cumplimiento plan estratégico

Cumplimiento plan desarrollo municipio de Medellín y la política de gestión

**4. Considera relevante e importante que la terminal cuente con un programa de servicios y en que lo fundamentan?**

Es relevante y esta pregunta está relacionada con la pregunta número tres, las empresas de servicio y más aun las empresas adscritas a entes territoriales como es el municipio de Medellín se deben a los usuarios y a la comunidad en general ya que son estos los que finalmente aceptan o rechazan el servicio, la empresa no cuenta con un plan definido pero dentro del proceso de modernización de la línea cuatro (4) objetivo dos (2) del plan de desarrollo del municipio de Medellín, terminales de transporte de Medellín ha fijado una directriz clara en el sentido de diseñar este plan.

Actualmente se está diseñando plan contingencia

Plan de acción ciudadana  
Plan anticorrupción

En cumplimiento del artículo 73 de la ley 1474 del 2011 que exige entre otros el diseño de mecanismos para mejorar la atención al ciudadano.

## ANEXO B. ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN USUARIO TRANSPORTADOR

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN TERMINALES DE TRANSPORTE DE MEDELLIN										
USUARIO TRANSPORTADOR										
Para Terminales de Transporte de Medellín es importante conocer la experiencia de servicio que durante el segundo trimestre 2013 usted vivió en las terminales de transporte de Medellín, por este motivo lo invitamos a diligenciar la siguiente encuesta.										
<b>NOMBRE COMPLETO:</b>										
<b>TELEFONO:</b>										
De acuerdo a su experiencia de servicio en las terminales de transporte de Medellín, ¿Qué tan satisfecho está usted con el servicio en general? En una escala de 1 a 10, donde 1 es totalmente insatisfecho y 10 totalmente satisfecho										
1. Facilidad para comunicarse telefónicamente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Amabilidad en la atención	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Disponibilidad de espacios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Aseo de las instalaciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Como califica Ud. La atención y diligencia de la persona que atendió su requerimiento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Control de pregoneo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Tiempos de espera en los patios operativos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Teniendo en cuenta lo anterior, ¿ Qué tan satisfecho quedo usted con la Experiencia de servicio que tuvo en las terminales de transporte de Medellín?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Cree Ud. Que terminales de transporte de Medellín cuenta con una infraestructura apta para ofrecer soluciones de movilidad? Justifique su respuesta						SI. _____ NO. _____				
10. Pensando en su Experiencia de servicio como usuario transportador de las terminales de transporte de Medellín, ¿tiene alguna recomendación, sugerencia y/o comentario acerca de los servicios ofrecidos esta entidad que nos permita mejorar y ofrecer un mejor servicio?										

## ANEXO C. ENCUESTA USUARIO PASAJERO

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN TERMINALES DE TRANSPORTE DE MEDELLIN										
USUARIO PASAJERO										
Para Terminales de Transporte de Medellín es importante conocer la experiencia de servicio que durante el segundo trimestre 2013 usted vivió con las empresa transportadoras que operan en las terminales de transporte de Medellín, por este motivo lo invitamos a diligenciar la siguiente encuesta.										
<b>NOMBRE COMPLETO:</b>										
<b>TELEFONO:</b>										
<b>PROFESION:</b>										
De acuerdo a su experiencia de servicio en las terminales de transporte de Medellín, ¿ Qué tan satisfecho esta usted con el servicio en general? En una escala de 1 a 10, donde 1 es totalmente insatisfecho y 10 totalmente satisfecho										
1. Facilidad para comunicarse telefónicamente con las empresas transportadoras	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Amabilidad en la atención	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Disponibilidad de los asesores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Aseo de las instalaciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Como califica Ud. La atención y diligencia de la persona que lo atendió.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Estado de los vehículos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Facilidad para la movilización de discapacitados y equipaje dentro de las instalaciones de las terminales de transporte de Medellín	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Teniendo en cuenta lo anterior, ¿Qué tan satisfecho quedo usted con la Experiencia de servicio que tuvo en las terminales de transporte de Medellín?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Cree Ud. Que terminales de transporte de Medellín cuenta con una infraestructura apta para ofrecer soluciones de movilidad en transporte? Justifique su respuesta	SI. _____					NO. _____				
10. Pensando en su Experiencia de servicio como usuario pasajero de las terminales de transporte de Medellín, ¿ tiene alguna recomendación, sugerencia y/o comentario acerca de los servicios ofrecidos por las empresas transportadoras que nos permita mejorar y ofrecer un mejor servicio?										

## ANEXO D. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN CLIENTE INTERNO

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN TERMINALES DE TRANSPORTE DE MEDELLIN										
CLIENTE INTERNO										
Para Terminales de Transporte de Medellín es importante conocer la experiencia de servicio que durante el segundo trimestre 2013 usted vivió en las terminales de transporte de Medellín, por este motivo lo invitamos a diligenciar la siguiente encuesta.										
<b>NOMBRE COMPLETO:</b>										
<b>TELEFONO:</b>										
<b>PROFESION:</b>										
<b>CARGO QUE DESEMPEÑA</b>										
De acuerdo a su experiencia de servicio en las terminales de transporte de Medellín, ¿ Qué tan satisfecho está usted con el servicio en general? En una escala de 1 a 10, donde 1 es totalmente insatisfecho y 10 totalmente satisfecho										
1. Comunicación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Amabilidad y trato cordial	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. manejo del tiempo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Aseo de las instalaciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Diligencia y agilidad en el desempeño de las funciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Clima laboral y organizacional	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. capacitación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Teniendo en cuenta lo anterior, ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con la Experiencia de servicio que le ofrece las terminales de transporte de Medellín?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Cree Ud. Que terminales de transporte de Medellín es el mejor lugar para trabajar y es una empresa que ofrece excelentes servicios? Justifique su respuesta	SI. _____					NO. _____				
10. Pensando en su Experiencia de servicio como empleado o cliente interno de las terminales de transporte de Medellín, ¿tiene alguna recomendación, sugerencia y/o comentario acerca de los servicios ofrecidos esta entidad que nos permita mejorar y ofrecer un mejor servicio?										