



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Departamento de Ingeniería Industrial

Trabajo de Diploma

*Título: Metodología para la evaluación de la calidad
del servicio en la Empresa de Ómnibus Nacionales de
Santa Clara*

Autora: Neyla Vergel Noda

Tutores: Dr. C. Ing. Tatiana Escoriza Martínez

Ing. Roberto Valladares Fuentes

Curso: 2013-2014

"Año 56 de la Revolución"

DEDICATORIA

➤ *A mi madre Hilda Noda y a mi padre Mario Gustavo Vergel por haberme conducido en la vida y estar siempre a mi lado.*

➤ *A toda la familia y en especial a mi hermano que me ha ayudado a seguir adelante en los buenos y malos momentos.*

➤ *A mi novio José Orlando que siempre me ha apoyado incondicionalmente y ha depositado toda su confianza en mí.*

➤ *A todos los amigos y vecinos que han dado siempre su mano incondicional cada vez que ha sido necesario sin pedir nada a cambio.*

➤ *A todas las personas que en un momento determinado me han ayudado y siempre estarán presentes, a todos*

Gracias

AGRADECIMIENTOS

➤ *Quiero agradecer a mis padres por haber confiado siempre en mí y por apoyarme siempre en todo.*

➤ *Doy gracias a los que me han regalado su tiempo, su prudencia, y a toda la familia llena de amor que me acompaña.*

➤ *Tengo un afecto especial por esos que me han brindado su confianza y por mis tutores Tatiana Escoriza Martínez y Roberto Valladares que sin su ayuda este trabajo no se hubiera podido realizar.*

➤ *Quiero dar gracias también a Giubert y a Ernest por haberme ayudado a la realización de este trabajo incondicionalmente.*

➤ *A todos los profesores que he tenido a lo largo de mis estudios porque sin ellos no hubiera llegado a cumplir mis sueños.*

“Calidad es lo que tenemos que darle a nuestro pueblo; es una obligación nuestra, una obligación de cada uno como parte de nuestro deber hacia la comunidad, es dar un producto que sirva y que sea lo mejor posible para su utilización”...

Che

Resumen

El presente Trabajo de Diploma se realiza en la EON de Santa Clara, situada en la carretera central esquina a Oquendo, Santa Clara. Dicha entidad es la encargada de garantizar la transportación de pasajeros en rutas regulares interprovinciales y fletes, prestando diversos servicios en sus estaciones. La investigación se lleva a cabo debido a la necesidad de contar con una metodología que posibilite la medición de la calidad del servicio para conocer el grado de satisfacción de los clientes. La misma tiene como objetivo general proponer una metodología para evaluar la calidad del servicio de transporte público automotor en la EON de Santa Clara, para conocer las expectativas y percepciones de los clientes y trabajar en función de lograr su satisfacción. Para lograr este objetivo fue necesario conformar una fundamentación teórica en la que se abordan diferentes conceptos referidos a la calidad en los servicios, herramientas más utilizadas para la medición de la satisfacción de los clientes, etc. Posteriormente se realiza un diagnóstico de la calidad en la UEB de Santa Clara, detectándose como problema fundamental la insatisfacción de los clientes externos y se hizo una propuesta de mejoras para este indicador. Finalmente se propone un procedimiento para medir la calidad del servicio de transportación de pasajeros en la UEB objeto de estudio, con el objetivo de conocer las principales deficiencias y disminuir o erradicar su impacto social. Dicha metodología contribuirá en gran medida a mejorar el proceso de toma de decisiones de la empresa, logrando así que sea más eficiente.

Summary

The present Work of Diploma is carried out in Santa Clara's EON, located in the highway central corner to Oquendo, Santa Clara. This entity is the one in charge of guaranteeing the transportation of passengers in regular routes between counties and freights, lending diverse services in its stations. The investigation is carried out due to the necessity of to have a methodology that facilitates the mensuration of the quality of the service and to know the grade of the clients' satisfaction. The same one has as general objective to propose a methodology to evaluate the quality of the service of self-driven public transportation in Santa Clara's EON, to know the expectations and the clients' perceptions and to work in function of achieving their satisfaction. To achieve this objective it was necessary to conform a theoretical foundation in the one that different concepts are approached referred to the quality in the services, tools more used for the mensuration of the satisfaction of the clients, etc. Later on is carried out a diagnosis of the quality in Santa Clara's UEB, detecting you as fundamental problem the dissatisfaction of the external clients and a proposal of improvements was made for this indicator. Finally he intends a procedure to measure the quality of the service of passengers' transportation in the UEB study object, with the objective of to know the main deficiencies and to diminish or to eradicate their social impact. This methodology will contribute in great measure to improve the process of taking of decisions of the company, achieving so is more efficient.

Índice

Introducción	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO- REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.1 Introducción	5
1.2 Calidad. Conceptos.....	6
1.2.1 Evolución de la calidad	7
1.3 Gestión de la calidad. Principales filosofías	8
1.3.1 Principios básicos de la gestión de la calidad.....	10
1.4 Clientes. Tipos de clientes	11
1.4.1 Tendencias en la medición de la calidad percibida o satisfacción del cliente	13
1.5 Servicio. Conceptos generales.....	14
1.5.1 Características de los servicios.....	14
1.5.2 Clasificación de los servicios.....	15
1.5.3 Calidad en los servicios.....	16
1.6 Dimensiones de la calidad.....	18
1.7 Metodologías para medir la satisfacción de los clientes	20
1.8 Calidad en el transporte público automotor.....	23
1.8.1 Sistema de transporte público de pasajeros en Cuba.....	24
1.8.2 Especificaciones generales de calidad para todos los servicios de transportación de pasajeros	26
1.9 Conclusiones parciales	28
CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL OBJETO DE ESTUDIO .	29
2.1 Introducción	29
2.2 Caracterización de la EON	29
2.3 Caracterización de la UEB objeto de estudio	31
2.4 Descripción del servicio.....	31
2.5 Diagnóstico de la calidad del servicio en la UEB de Santa Clara	32
2.6 Selección del número de expertos.....	36
2.6.1 Determinación de la cantidad de expertos	37
2.7 Análisis de las causas.....	38
2.8 Propuesta de mejoras	41
2.9 Conclusiones parciales	42
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA PARA MEDIR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS.....	43
3.1 Introducción	43

3.2 Propuesta del procedimiento.....	43
3.3 Conclusiones parciales	58
Conclusiones generales.....	60
Recomendaciones	61
Bibliografía	62

Introducción

El actual proceso de globalización económica, el desarrollo acelerado de la ciencia y la técnica en los últimos años, y la fuerte competencia en la que se ven inmersas las empresas en la actualidad, han hecho que las mismas realicen cambios radicales en cuanto a su estructura y a su estrategia para alcanzar los objetivos trazados. Esta situación conlleva a que las empresas trabajen en función de brindar servicios o productos de mejor calidad y sean más competitivas, logrando una mayor eficiencia en la utilización de los recursos disponibles, así como una total satisfacción de las exigencias y expectativas de los clientes. Por lo tanto, el éxito empresarial, exige una continua adaptación de las empresas a su entorno, y la competitividad se convierte en el criterio económico por excelencia para evaluar y orientar su desempeño.

Después de la caída del campo socialista las empresas cubanas se encontraron en un entorno hostil debido al bloqueo impuesto por los Estados Unidos y en un casi total desabastecimiento por lo que se vieron en la necesidad de buscar soluciones factibles para cada uno de los procesos de las mismas y adaptarse a las nuevas condiciones existentes. Por tal motivo es necesario que alcancen un alto nivel de eficiencia y eficacia con menos recursos, demostrando así su capacidad de sobreponerse ante cualquier situación. Actualmente Cuba se encuentra inmersa en una etapa de desarrollo de sus servicios para lo cual debe ganar en imagen a nivel mundial, logrando insertarse en el mercado de forma competitiva, garantizando bajos costos, óptima calidad y ofreciendo garantía y reposición.

La implantación hoy, del sistema de Perfeccionamiento Empresarial, exige una nueva fórmula de idoneidad y de trabajo en equipo, dándole un papel decisivo a la toma de decisiones y a las nuevas tendencias de la dirección empresarial. Esto trae consigo la evaluación constante de la calidad ya que constituye un problema a resolver para cualquier empresa.

En el caso de las empresas de servicios es aún más importante ya que el mismo se produce y se consume en forma simultánea, por lo tanto, nunca existe, solamente se puede observar el resultado después del hecho (Schroeder, 1992).

Uno de los servicios más importantes que se brindan en Cuba es la transportación de pasajeros y este resulta ser un componente imprescindible del proceso de actualización del modelo económico cubano por lo que ha sido refrendado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido aprobados en el VI Congreso. Específicamente los lineamientos 269, 283, 272, 278, 280, 281, 283 y 284 del Capítulo X "Política para el Transporte" están referidos al transporte de pasajeros

de una forma u otra. Queda claro a través de los lineamientos que se priorizará el transporte público (PCC, 2011).

Es un hecho que la demanda de trasportación pública de pasajeros no se satisface y los servicios que se brindan a corta y mediana distancia no poseen la calidad y organización que espera la población. Es bueno recordar que en la década del 80 existían en el país 15 800 ómnibus para el servicio público. Al desaparecer el campo socialista y arreciar el bloqueo económico y financiero de los Estados Unidos este parque se fue deteriorando y disminuyó a menos de 1 500 ómnibus, se desarticuló la red de servicios técnicos y se produce un éxodo masivo del personal calificado del sector del transporte. Lo que sin dudas, amplió significativamente las diferencias entre los niveles de transportaciones demandados y los niveles de oferta de los distintos servicios. Actualmente el parque de ómnibus que se dedica a prestar estos servicios es de 7 840 equipos, de más de 40 marcas y modelos (3458 de las Empresas Provinciales de Transporte subordinadas a los Consejos de Administración Provincial y 4 382 a las empresas del MITRANS, dígame la ETT, GETE y EON) (Cubadebate, 2013).

La Empresa de Ómnibus Nacionales (EON) surge en el año 2011, a partir de la fusión de las 22 empresas pertenecientes al Grupo Empresarial Astro, con el objetivo de poder redistribuir mejor el parque automotor y erradicar las excesivas direcciones administrativas, que entorpecen el trabajo y constituyen una fuente de pérdidas económicas. Actualmente la empresa cuenta con el parque automotor que ya es de 550 vehículos, así como con el combustible y personal para garantizar los servicios de transportación. Sin embargo aún no se han podido erradicar las principales problemáticas y quejas de los clientes, relacionadas con los trámites, reclamaciones y denuncias por indisciplinas, el confort de los ómnibus, las ilegalidades y la calidad de los servicios (María Jiménez, M., 2011).

Esta situación también está presente en la UEB de Santa Clara que fue creada en enero del 2012 y es la encargada de prestar servicios de transportación de pasajeros desde Villa Clara a todas las provincias del país con una elevada seguridad y confort. Para ello enfrenta situaciones complicadas por la carencia, en el mercado, de partes y piezas para garantizar un servicio de máxima calidad. Estas afectaciones están provocadas por los años de explotación de los ómnibus, el incumplimiento de los planes de suministros de piezas, accesorios, neumáticos y materiales para los mantenimientos planificados al parque automotor lo que provoca insatisfacciones en los clientes cuando se rompe el ómnibus en carretera. A esta situación se le adiciona que el sistema de venta de boletines, al no estar automatizado, no permite adquirir un boletín desde cualquier lugar del país lo cual también influye en la calidad del servicio

que se presta. Las quejas y planteamientos de los clientes se han ido incrementando debido a las roturas, atrasos de los ómnibus y otras causas subjetivas que afectan la calidad del servicio.

Sin embargo, la falta de una gestión oportuna de las no conformidades relacionadas con la insatisfacción de los clientes y la carencia de herramientas para evaluar la calidad del servicio, de forma tal que les ayude a identificar las principales insuficiencias y establecer acciones de mejora, evidencia la necesidad de buscar soluciones para propiciar la mejora del sistema de gestión de la calidad de los servicios de manera que facilite el proceso de toma de decisiones en la EON de Santa Clara. Todo lo cual constituye la **situación problemática** de la investigación cuyo **problema de investigación** puede ser definido de la siguiente forma: ¿Cómo evaluar la calidad del servicio de transporte público automotor en la EON de Santa Clara?

Para dar respuesta al problema de investigación se han formulado las siguientes **preguntas de investigación**:

1. ¿Cómo está conformado el sistema de transporte público de pasajeros en Cuba?
2. ¿Qué metodologías existen para evaluar la calidad del servicio?
3. ¿Qué variables se deben tener en cuenta para evaluar la calidad del servicio de transporte público automotor?

El **objetivo general** de la investigación es: Proponer una metodología para evaluar la calidad del servicio de transporte público automotor en la EON de Santa Clara.

Este objetivo se desglosa en los siguientes **objetivos específicos**:

1. Elaborar un marco teórico referencial donde se traten los principios y conceptos de la problemática abordada con base en la literatura nacional e internacional actualizada.
2. Diagnosticar la situación actual de la calidad del servicio de transportación de pasajeros en la UEB objeto de estudio.
3. Proponer una secuencia lógica de pasos para la medición de la satisfacción de los clientes externos en la EON de Santa Clara.

Para el logro de los objetivos planteados se utilizan diversos métodos y técnicas que constituyen una combinación entre lo tradicional y lo novedoso, permitiendo identificar la satisfacción de los clientes externos de la entidad, entre ellos se encuentran: aplicación de encuestas a expertos y clientes, entrevistas, tratamiento automatizado de la información, tormenta de ideas, entre otros.

Con el desarrollo de la presente investigación la EON de Santa Clara contará con una metodología para evaluar la calidad del servicio de transporte público automotor y de

esta forma conocer el grado de satisfacción de los clientes externos ya que estos son la razón de ser de toda organización.

Luego de aplicar la metodología propuesta la empresa podrá saber dónde se encuentran las principales deficiencias y trabajar en su erradicación o disminución lo cual aumentará su eficiencia y eficacia y la hará más competitiva.

El trabajo queda estructurado de la siguiente forma:

Capítulo 1. Marco Teórico-Referencial de la Investigación

En el marco teórico de la investigación se muestra la secuencia y concatenación de los conceptos, fundamentos y consideraciones teóricas que sustentan el trabajo experimental.

Capítulo 2. Caracterización y diagnóstico del objeto de estudio

En este capítulo, se realiza una caracterización del objeto de estudio y se da a conocer la situación de la calidad del servicio de transporte de pasajeros en la EON de Santa Clara a través de un diagnóstico.

Capítulo 3. Metodología para medir la calidad de los servicios

En este capítulo se muestra la propuesta de la metodología a utilizar para medir la calidad de los servicios en la unidad objeto de estudio. Finalmente, se incluye un cuerpo de conclusiones y recomendaciones generales, así como un grupo de anexos imprescindibles para la mejor comprensión de sus resultados.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO- REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El análisis bibliográfico permite conocer los aspectos investigativos y los diferentes criterios y valoraciones acerca del contenido que, sobre una temática determinada, muestran diferentes autores; constituye una base sólida que fundamenta los diferentes métodos, procedimientos, técnicas y conceptos manejados en la elaboración de los distintos capítulos de un estudio. Además permite al investigador disponer de claridad y profundidad de los aspectos a tratar, lo que influye decisivamente en el ahorro de tiempo y recursos.

En la figura 1 se representa la estrategia seguida para la concepción del Marco Teórico- Referencial de la presente investigación.

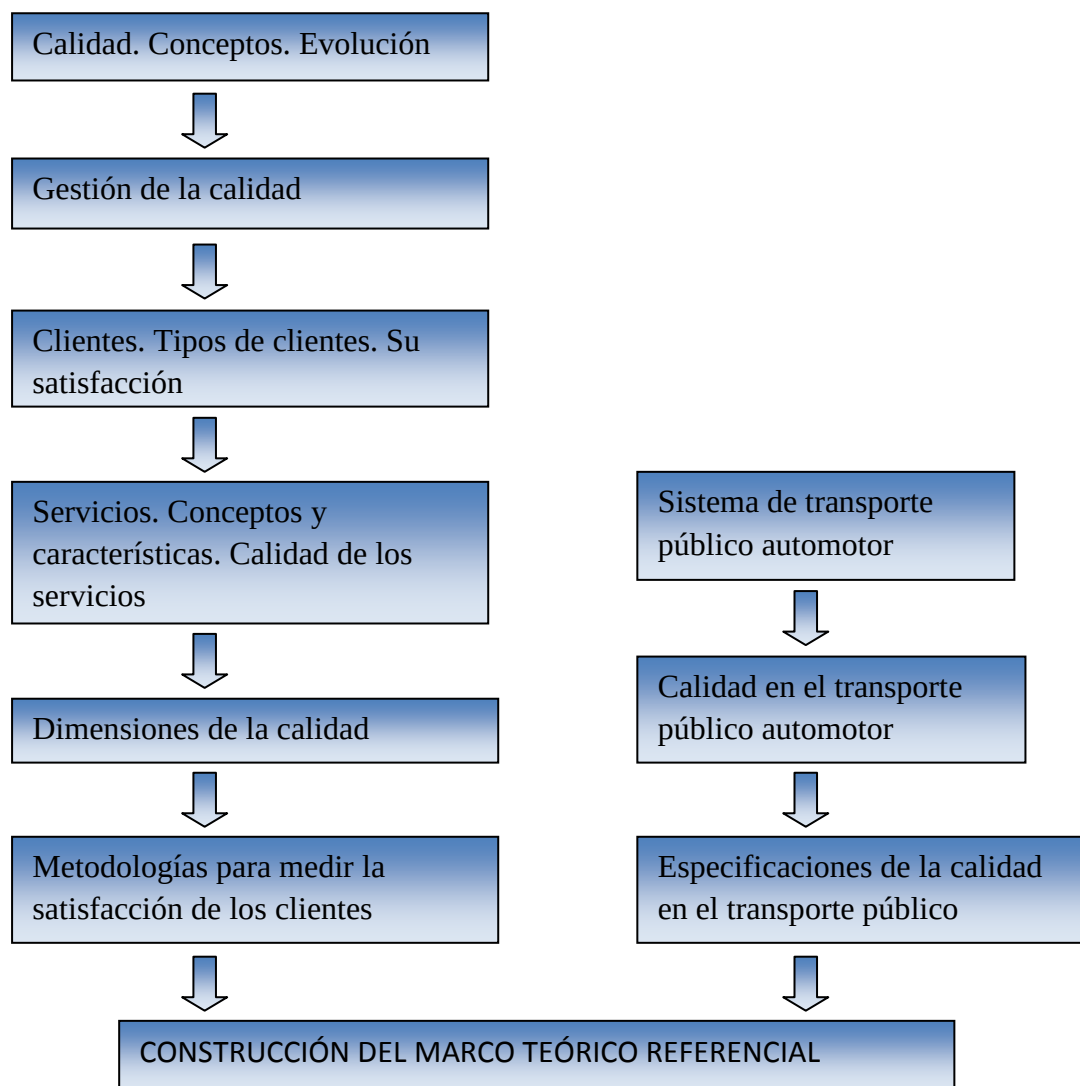


Figura 1. Hilo conductor seguido para la construcción del Marco Teórico-Referencial de la investigación. Fuente. Elaboración propia

1.2 Calidad. Conceptos

La calidad es una disciplina de estudio que está en permanente evolución y construcción. Su concepto ha ido cambiando y adaptándose a todo tipo de organizaciones de producción o servicios.

El Diccionario de la Lengua Española define el vocablo calidad en los siguientes términos: "Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie". En función de esto muchos autores la han definido.

Feigenbaum (1971), define la calidad como "la resultante de una combinación de características de ingeniería y de fabricación determinantes del grado de satisfacción que el producto proporcione al consumidor durante su uso".

Por su parte Deming (1986), la define como un "predecible grado de uniformidad, a bajo costo y útil para el mercado". Lo cual es lógico teniendo en cuenta que es matemático y tratará siempre de cerrar las tolerancias de los procesos buscando una mayor uniformidad del proceso.

Ishikawa (1988), define calidad "en su interpretación más estrecha, calidad significa calidad del producto, pero en su interpretación más amplia significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la dirección, calidad de la empresa".

Philip Crosby (1979), define que calidad es: conformidad o cumplimiento de los requisitos. Esta definición se enmarca hacia la producción, se relaciona mucho con la inspección de los procesos.

Juran (1993), plantea que la calidad de un producto o servicio, es la caracterización del artículo o servicio obtenido en el proceso de producción o servicio que determina el grado de su correspondencia con el conjunto de exigencias establecidas por la documentación técnica y los consumidores. El concepto de calidad es multidimensional, en el sentido de que las necesidades de los consumidores o clientes son múltiples y diversas, pues incluyen aspectos como la aptitud para el uso, el diseño, la seguridad, la fiabilidad y en los últimos años el respeto al medio ambiente.

Según la Norma ISO 9000:2005, calidad: "Es el grado en el que un conjunto de características (rango diferenciador) inherentes cumple con los requisitos (necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria)".

La evolución del concepto de calidad en la organización y los enfoques conceptuales sobre el mismo son diversos. Esta evolución ayuda a comprender la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente, en definitiva a la sociedad y el auge que ha alcanzado el tema (Escoriza Martínez, 2003).

En todas las definiciones antes mencionadas se resalta de una manera u otra que la calidad está en función de la percepción del cliente; así como coinciden en utilización, tanto implícita como explícitamente de los términos: propiedades, atributos, necesidades.

1.2.1 Evolución de la calidad

Fue el desarrollo industrial que se llevó a cabo en Europa, a finales del siglo XIX, lo que dio lugar a cambios en la interpretación y solución de los problemas de la calidad, y fue en los pequeños talleres de artesanos en que se concibió y controló la calidad de lo que producían, aumentando de esta manera la productividad, lo cual no fue posible en las nuevas fábricas que surgían en aquella época. Pero, durante la revolución industrial, el concepto de calidad fue sustituido por el de producción (hacer muchas cosas, no importa con que calidad). El objetivo de este modo de fabricación era el de satisfacer la demanda de bienes (generalmente escasos) y el aumento de beneficios. Después de la Primera Guerra Mundial, los sistemas de producción se hicieron más complicados y surgen, en este período, los primeros inspectores a tiempo completo, siendo su función la de supervisar el trabajo de un grupo de trabajadores, y a partir de la década del 20 se introducen las técnicas estadísticas para el análisis de la calidad de los productos.

Durante la Segunda Guerra Mundial, el concepto de calidad equivalía a asegurar la eficacia del armamento (sin importar el costo), con la mayor y más rápida producción (eficacia + plazo = calidad). El objetivo era garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en cantidad y momento precisos.

Durante la posguerra, en Japón, el concepto de calidad equivalía a "hacer las cosas bien a la primera". El objetivo de esta filosofía de trabajo era minimizar los costos a través de la calidad, satisfacer a los clientes y aumentar la competitividad de estas empresas. En el resto de los países, sin embargo, se volvió al objetivo de la época anterior, la industrialización; no se contemplaba la calidad, solo se trataba de producir, cuanto más mejor, y satisfacer la demanda de bienes para reconstruir los países afectados por la guerra.

Llega un momento en el que el cliente comienza a exigir más calidad. Entonces se comienza a buscar que el grado de adaptación de un producto a su diseño sea el óptimo. En esta época se hace el Control de Calidad, en el sentido de inspección de las características de un producto y satisfacer las necesidades técnicas y de producción. De este modo, la calidad se identifica con la ausencia de defectos. Originado por este control de calidad surge un conflicto entre la función de fabricación

(a la búsqueda de aumentar la productividad) y la de control de calidad (cuya función era detectar todos los defectos posibles).

Pero entonces resulta que el cliente busca otras cosas o, aunque el producto cumpla las especificaciones del diseño, no es aceptado por el mercado. Entonces surge la necesidad de cambiar el sistema de gestión y surge la Gestión de la Calidad. El concepto de calidad se mide mediante el grado de satisfacción de las necesidades del cliente. Los objetivos, por lo tanto, serán satisfacer al cliente, mantener la calidad, reducción de los costos y mejorar la competitividad de la empresa. En este momento surge el Aseguramiento de la Calidad.

El concepto básico de este Sistema de Calidad supone garantizar el nivel de calidad del producto, esto es, que el resultado de la actividad de la empresa sea el que se pretende y no una sorpresa. El punto débil de este sistema es que no contempla la mejora del producto, ni define sistemas para captar la voz del cliente. Para mejorar en estos aspectos surge la Mejora Continua, herramienta utilizada de diferentes maneras en cada empresa según sus necesidades y métodos de trabajo. La mejora continua está basada en una serie de pequeñas mejoras que van haciendo avanzar poco a poco a la empresa en diferentes aspectos.

Las empresas más comprometidas en materia de calidad han comenzado recientemente a incorporar un sistema de gestión denominado Gestión de Calidad Total. Este proceso supone integrar el concepto de calidad en todas las fases del proceso y a todos los departamentos que tienen alguna influencia en la calidad final del proceso y/o servicio prestado al cliente (Feigenbaum, 1971).

La evolución de la calidad permite apreciar la necesidad de una proyección hacia el futuro con el objetivo de ofrecer una mayor calidad en los productos y servicios para la sociedad en general. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no solo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

1.3 Gestión de la calidad. Principales filosofías

La forma para enfrentar los problemas relacionados con la calidad varía entre los diferentes autores que se encuentran en la literatura. Diferentes concepciones han sido desarrolladas en la historia de esta ciencia para que en las organizaciones se trabaje para lograr la calidad adecuada. A continuación se exponen algunos de los criterios que han sido defendidos.

Juran (1990) plantea como filosofía inquebrantable de la calidad que la alta gerencia debe estar involucrada en la obtención de la calidad, debiendo ser entrenada en sus

métodos, para ser capaz de dirigir y participar en los proyectos de mejoramiento de la calidad. Considera que la calidad es costosa, no es libre, y que en cada momento existe un nivel óptimo, que es difícil de lograr. Diseña los procesos utilizando medios y métodos para que las operaciones sean infalibles, implementa el control estadístico de la calidad y plantea que todos los trabajos tienen tres elementos, cliente, productor y proveedor.

Por su parte Crosby (1994), plantea que la calidad no cuesta, es libre, que lo que cuesta es el incumplimiento. Su filosofía de calidad está basada en que las cosas se hagan bien desde la primera vez, o sea, tiene un solo patrón de actuación: desempeño libre de errores, "cero defecto", lo cual se logra con la prevención. Plantea que la verificación no proporciona calidad, sino que solo permite conocer de forma no muy fiable, cómo marchan las cosas. Expone que la clave para un trabajo eficaz es idear una forma de comprender y servir al cliente, permitiendo que los empleados disfruten de una vida de trabajo exitosa.

Los dos autores anteriores tienen criterios diferentes en cuanto al costo de la calidad, Crosby cuando dice que la calidad no cuesta que lo que cuesta es el incumplimiento y Juran cuando considera que la calidad es costosa, no es libre, y que en cada momento existe un nivel óptimo, que es difícil de lograr. El criterio de Crosby es válido cuando se tiene instalada una tecnología básica adecuada y se solicita de hombres adecuadamente capacitados que laboren sin defecto y bien desde la primera vez, sin realizar reproceso, en este caso la calidad con que se trabaja produce dividendos. El criterio de Juran es válido cuando la tecnología básica instalada produce defectos y se trabaja en función de eliminarlos a través de mejoramientos, para lo cual es necesario realizar inversiones en función de mejorar la tecnología o capacitar a los hombres que realizan el trabajo. También para desarrollar nuevos productos excelentes es preciso realizar inversiones.

La NC ISO 9000:2005, describe la Gestión de la Calidad como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. A su vez la dirección y control generalmente incluyen el establecimiento de la política, los objetivos, la planificación, el control, el mejoramiento y el aseguramiento de la calidad. Cuando se habla de Política de Calidad se refiere a intenciones globales y orientaciones de una organización, relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por su máxima dirección. Por lo general es coherente con la política global de la organización y proporciona un marco de referencia para el establecimiento de sus objetivos, los cuales se consideran algo ambicionado, pretendido, o relacionado con la calidad, generalmente se basan en la política de la calidad de la organización y se especifican para los niveles y funciones pertinentes de la misma.

1.3.1 Principios básicos de la gestión de la calidad

Los principios básicos de la gestión de la calidad, son reglas de carácter social encaminadas a mejorar la marcha y funcionamiento de una organización mediante la mejora de sus relaciones internas. Estas normas, han de combinarse con los principios técnicos para conseguir una mejora de la satisfacción del consumidor. Satisfacer al consumidor, permite que este repita los hábitos de consumo, y se fidelice a los productos o servicios de la empresa consiguiendo más beneficios, cuota de mercado, capacidad de permanencia y supervivencia en el largo plazo. Como es difícil mejorar la técnica, se recurren a mejorar otros aspectos con el objetivo de lograr un mejor producto de calidad superior.

La NC ISO 9001:2008, mejora los aspectos organizativos de una empresa. Sin calidad técnica, no es posible producir en el competitivo mercado presente y una mala organización, genera un producto de deficiente calidad que no sigue las especificaciones de la dirección, puesto que la calidad técnica se presupone.

La NC ISO 9000:2005, propone unos sencillos, probados y geniales principios para mejorar la calidad final del producto mediante sencillas mejoras en la organización de la empresa que a todos benefician, los cuales son:

Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Participación del personal: El personal a todos los niveles, es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debe ser un objetivo permanente de esta.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutua beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos principios constituyen una guía para la conducción correcta de las organizaciones hacia el logro de sus objetivos trayendo consigo una gestión exitosa de la calidad. Esto la convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellos que tratan de alcanzarla. Además es una filosofía que compromete a toda la organización con el propósito de mejorar continuamente y satisfacer las necesidades de los clientes.

El desarrollo de la industria de los servicios unido al surgimiento y evolución de las empresas que hacen uso intensivo de las tecnologías ha supuesto una nueva óptica del concepto de calidad que se focaliza más hacia la visión del cliente. La principal ventaja de esta perspectiva es la dependencia de los clientes que son, en última instancia, los que hacen la valoración última del servicio consumido. El principal inconveniente es la subjetividad y la consecuente dificultad de medición.

1.4 Clientes. Tipos de clientes

El término cliente se usa frecuentemente de manera vaga; puede referirse a una organización entera, a una unidad de una organización mayor o a una persona.

Un cliente, abordado por Kotler (1985; 2000) y McKenna (1991), es alguien que ha sido impactado por un producto, es el destinatario de un servicio o producto ofrecido por un suministrador, en una situación contractual, el cliente se denomina comprador; pero, a la vez, puede ser consumidor final, usuario o beneficiario. Si la actividad o trabajo que se realiza guarda relación con la atención de clientes, entonces hay que considerar seriamente que estas personas son muy importantes para el desarrollo y crecimiento de la empresa. De hecho, sin clientes no existen empresas, y de no haber empresa, entonces su personal no tiene trabajo.

Según Parasuraman (1991), existen dos grupos principales de clientes: los clientes externos (aquellos que están fuera de la organización productora) y los clientes internos (aquellos que están dentro de la organización productora) o definidos de otra manera clientes primarios y clientes secundarios.

El pasajero de una aerolínea es un cliente y también lo es el paciente en un hospital. El pasajero compra el transporte; el paciente compra atención. Ellos son clientes primarios, las personas por quienes la empresa existe. Los clientes primarios algunas veces son llamados clientes finales para indicar que reciben el producto o el servicio final de la empresa. Se encuentran fuera de la empresa. Por lo general, compran los productos y los servicios a la misma. Algunas veces, es fácil perder la perspectiva del

cliente primario cuando uno se sumerge en los trabajos de su propio y particular proceso. Por lo tanto, si el proceso no está orientado hacia las necesidades y expectativas de sus verdaderos clientes primarios, se compromete la calidad de los resultados del proceso.

Las mejoras del proceso orientadas por la percepción de calidad por parte del cliente primario dirigirán siempre las metas de la empresa.

Los clientes secundarios tienen un interés vital, generalmente financiero, respecto al éxito en la empresa ya que dependen de la empresa para sus empresas. No tienen que ser necesariamente intermediarios.

Una tercera categoría de cliente es el cliente interno. Los clientes internos son empleados o procesos dentro de la empresa, pero fuera del proceso que se está mejorando. Los resultados que reciben son por lo general necesarios para su propio trabajo. Los resultados de un proceso que no va a los clientes primarios de una empresa, llegan probablemente a los clientes internos del proceso. La satisfacción del cliente interno contribuye a la operación de mejora de un proceso en particular, lo cual a su vez, perfecciona las relaciones de la empresa con sus clientes primarios.

Dentro de los clientes externos existen varias categorías, algunos obvios, otros escondidos. A continuación se da una lista de las principales categorías que ayudará a identificar a todos los clientes: (Juran J.M, 2001)

- El comprador:

Alguien que compra el producto para sí mismo o para otro.

- El cliente o usuario final:

Alguien que se beneficia del producto final.

- Comerciantes:

Las personas que compran productos para revenderlos.

- Procesadores:

Organizaciones y personas que usan el producto como medio para producir su propio producto.

- Suministradores:

Quienes suministran algún integrante del proceso.

- Fabricantes del equipamiento original (OEM):

Compradores de un producto para incorporarlo al propio.

- Clientes potenciales:

Aquellos que no usan normalmente el producto pero pueden llegar a ser clientes.

- Clientes ocultos:

Una serie de diferentes clientes que pueden ser fácilmente ignorados porque no vienen a la mente al momento.

1.4.1 Tendencias en la medición de la calidad percibida o satisfacción del cliente

Según De la Cuesta Álvarez (1998), en este mundo de competencia donde la tecnología que utiliza los diferentes productos es similar, los componentes están sujetos a normas internacionales de calidad, y los ingenieros, especialistas y obreros que los producen poseen conocimientos parecidos. La ventaja entre un producto y otro, la otorga el buen servicio al cliente mediante relaciones interpersonales agradables y sistemáticas, entregas rápidas y oportunas y la atención siempre comprensiva ante cualquier tipo de inquietud o reclamación que el comprador señalara.

La satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes constituye el elemento más importante de la gestión de la calidad, es la base del éxito de una empresa, y ha sido tratada por Anderson, Fornell & Lehmann (1994), Noda Hernández (1999; 2004), Pérez Campdesuñer (2004) y FBA-CONSULTING (2005). Por este motivo, es imprescindible tener perfectamente definido para cada empresa el concepto de satisfacción de sus clientes, desarrollando sistemas de medición de esta satisfacción y creando modelos de respuesta inmediata, ante la posible insatisfacción. Para definir satisfacción, se hace imprescindible comprender también lo que significa este término.

Satisfacción viene del latín (satis = bastante + facere = hacer)- aunque definido por el Diccionario de la Lengua Española como "El estado que resulta de la realización de lo que se pedía o deseaba" lo cual puede ser entendido como los factores que pueden alcanzar o colmar aquello de lo que se carecía.

La evaluación tradicional de la satisfacción tiene sus raíces en el "paradigma de la disconformidad", en el que se considera la satisfacción como algo puntual, que se define como la evaluación después del consumo de una transacción, en específico. Este tema de la evaluación de la satisfacción del cliente, tanto interno, como externo, ha sido abordado en la literatura por Hunt (1977), Hayes (1995), Samhoud (2002) y Huang & Sarigollu (2008).

Juran J.M. (2001), define satisfacción del cliente como la situación en que los clientes sienten que las características del producto han cumplido sus expectativas. La satisfacción o insatisfacción de un cliente viene determinada por la impresión que este experimenta después de una compra, como resultado de la inconformidad, positiva o negativa, entre las expectativas del cliente y los sentimientos derivados de su experiencia en los llamados "momentos de la verdad" definidos posteriormente. Por lo que a los efectos de esta investigación y por la similitud entre los términos se tratarán indistintamente.

Este autor también plantea que la calidad es generalmente reconocida como un valor básico demandado por la sociedad, por lo que su consecución es una fuente de diferenciación y ventaja competitiva para la empresa. El efecto positivo que estos factores tienen sobre los beneficios empresariales la convierte en una estrategia especialmente atractiva. Una mala calidad del servicio es algo que la empresa no se puede permitir, pues con un cliente cada vez más exigente, un entorno tan competitivo y más alternativas de elección en el mercado, la insatisfacción del cliente es una condena anticipada y segura.

Para lograr que los clientes del servicio satisfagan sus necesidades y expectativas, e incluso, las superen, es necesario compensar a los mismos desde el principio hasta el fin. Esto ha contribuido al surgimiento de una nueva concepción de la calidad, conocida como calidad del servicio, la cual ha sido abordada por autores, tales como Parasuraman, Zeithaml & Berry (1990), Berry (1993/a/; 1993/b/), Zeithaml, Parasuraman & Berry (1993), Vilarta Alonso (1994), Frías Jiménez & Cuétara Sánchez (1997) y Fernández Clúa (2002), entre otros.

1.5 Servicio. Conceptos generales

Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede o no estar vinculado a un producto físico (Kotler, Armstrong & Wong, 1999).

Según Juran & Gryna (1993), servicio “es un trabajo para otros (...) existe porque en ellos se puede satisfacer una determinada necesidad de los clientes”

El servicio es el acto por el cual se añade valor al producto. Este acto puede ser caracterizado del siguiente modo. El servicio es algo intangible, que tiene una aplicación directa sobre el cliente y relaciona estrechamente al productor con el consumidor (Funch, 1968).

El servicio es en esencia, un conjunto de actividades que buscan responder a necesidades de un cliente. En este sentido, se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de estas; es el equivalente no material de un bien. Los servicios son actividades de naturaleza intangible en las que participan un proveedor y un cliente, generando satisfacción para este último (Lehtinen, 1982).

1.5.1 Características de los servicios

Los servicios, a diferencia de los productos, presentan características que dificultan el proceso de verificación o inspección de estos antes que el cliente esté en contacto con

los mismos. Philip Kotler (1992), en su libro “Dirección de Marketing”, enuncia importantes características de los servicios que se muestran a continuación:

Intangibilidad: Es la característica más básica de los servicios y consiste en que éstos no pueden verse, probarse, sentirse, oírse, ni olerse antes de la compra. Esta característica dificulta una serie de acciones que pudieran ser deseables de hacer: los servicios no se pueden inventariar ni patentar, no pueden ser explicados o representados fácilmente, o, incluso, medir su calidad antes de la prestación.

Heterogeneidad (o variabilidad): Dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales. Los servicios están sometidos a una alta dependencia, directa o indirecta, del factor humano, y pueden ser realizados de una persona a otra, en momentos y lugares distintos.

Carácter inseparable: En los servicios, la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. A estas funciones muchas veces se puede agregar la función de venta. Esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio.

Carácter perecedero: Los servicios no se pueden almacenar, por la simultaneidad entre producción y consumo, no son objetos contables ni almacenables. No pueden ser medidos en términos físicos. La principal consecuencia de esto es que un servicio no prestado, no se puede realizar en otro momento. Los servicios se producen y se consumen al mismo tiempo.

Ausencia de propiedad: Los compradores de servicios adquieren un derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo; luego de la prestación solo existen como experiencias vividas. Los servicios son altamente variables, ya que dependen en gran medida de quien los proporcione, así de cuando, donde y como se proporcione.

Se acostumbra a señalar la intangibilidad del servicio como su característica principal, pues es bien cierto que un servicio es una actividad de naturaleza intangible que se genera en la interacción que se produce entre el cliente, por una parte, y los empleados, los recursos y el sistema proveedor del servicio, por la otra, o sea, los servicios son más o menos intangibles, por lo que se pudiera caracterizar al servicio como una actividad objetivamente intangible o subjetivamente tangible.

1.5.2 Clasificación de los servicios

Los tipos de servicio varían de manera notable, se les puede clasificar de muchas formas, y existen disímiles criterios para trazar diferentes estrategias; por ejemplo, según Hill (1991), “...se clasifican teniendo en cuenta si el servicio afecta a personas o a bienes, y como criterio importante, diferencia los sistemas basado en la presencia o

no del cliente en el servicio. El cliente ha de estar presente durante una cirugía cerebral, no así cuando le lavan el automóvil...”.

Por su parte, Lovelock (1997) considera que los servicios ofrecen la implicación relativa de los bienes:

- Servicios “puros”.
- Servicios con algunos bienes o entregados a través de bienes.
- Servicios incorporados a bienes.

Existen muchos tipos de servicios, pero uno de los más importantes en la sociedad y principalmente en Cuba lo constituye el servicio de transportación de pasajeros. De acuerdo al medio de transporte utilizado la transportación también se puede clasificar en, automotor, ferroviaria, aérea, marítimas y otras. Actualmente la rama automotor es la de mayor participación con más del 80% del total de pasajeros transportados en un año. Los servicios de transportación de pasajeros por ómnibus según Norma Ramal 69-2003 se clasifican en:

- Servicio urbano
- Servicio suburbano
- Servicio interurbano
- Servicio rural
- Servicio de flete
- Servicio de turismo
- Servicio escolar
- Servicio intermodal
- Servicio propio

1.5.3 Calidad en los servicios

Las empresas de servicios se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de éstos en la entrega a los clientes que le compran o contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad (Fernández Clúa, 2002).

Este autor plantea también que el personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente. En ocasiones la excelencia en la calidad del servicio exige alcanzar altos estándares de precisión; otras veces, el objetivo a conseguir es la rapidez; también la calidad suele equivaler a incrementar el nivel de contacto con el cliente, o reducirlo para facilitar el autoservicio.

En todos estos supuestos la gestión de operaciones se convierte en instrumento indispensable para el logro de los objetivos de calidad del servicio.

Además Fernández Clúa (2002), agrega que las motivaciones en el trabajo constituyen un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia los clientes. Las acciones de los integrantes de la empresa son realizadas por ciertos motivos que son complejos, y en ocasiones, contradictorios. Sin embargo es una realidad que cuando se actúa a favor de otro, sea un compañero de trabajo o alguien que es el cliente, se hace esperando resolverle un problema. El espíritu de colaboración es imprescindible para que se brinde la mejor ayuda en las tareas de todos los días.

En la actualidad, los productos y servicios no solo tienen que ser aptos para el uso que se les ha asignado, sino que, además, tienen que igualar, incluso superar, las expectativas que los clientes han depositado en ellos. El objetivo consiste en satisfacer a los clientes desde el principio hasta el fin. Esta nueva concepción de la calidad, es lo que se conoce como calidad del servicio.

La "Calidad del Servicio", según Malcom Peel (1988), a quien se señala por la claridad de su idea, puede ser descifrada como "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente a fin de que este quede satisfecho con dicha actividad".

Según Zeithaml V., Parasuraman A. y Berry L. (1993), "la calidad del servicio es definida como la amplitud de las discrepancias o diferencias que existen entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones".

La calidad de los servicios es, por una parte objetiva, por estar relacionada con la medida de lo observable, o sea, la comparación del conjunto de propiedades del servicio con los parámetros estándares de la calidad previamente seleccionados. Por otra parte, es subjetiva, por estar sujeta a la aparición del cliente, a cómo se perciba por este y a esto se le llama calidad percibida, tratada por Jacoby & Olson (1985), Carman (1990), Cronin & Taylor (1994), Artola Pimentel & Macias Mesa (2002) así como De la Rica (2005).

Una de las definiciones más completas la difunden Parasuraman, Zeithaml & Berry, (1985): "es el juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad de una entidad en su conjunto, es una forma de actitud, semejante pero no equivalente a satisfacción y resultante de la comparación entre expectativa y percepciones."

Por lo tanto, se dice que: "en materia de servicios, la calidad, o es total o no existe", entonces de nada sirve ofrecer una comida suntuosa sobre un mantel de papel, ni un teléfono inteligente sin asistencia técnica. Es mucho más difícil gestionar la calidad de un servicio que la de un producto, el servicio presenta la particularidad de que se

fabrica y se consume al mismo tiempo, como el alojamiento en un hotel, el cual no puede fabricarse, controlarse, almacenarse y luego consumirse, es instantáneo.

Dado que no puede haber control de calidad a posteriori, comparable al que existe para los productos, el error, una vez cometido, no puede subsanarse, solo puede preverse. No puede haber tampoco desechos. Desgraciadamente, no se puede tirar a las personas insatisfechas que fueron de vacaciones con la empresa, como se hace con los productos defectuosos. Un servicio defectuoso no se puede revender en un mercado de ocasión, ni se puede reparar, ni se puede cambiar por un buen servicio, de ahí la importancia de hacerlo bien a la primera.

En el contexto de los sistemas de transporte, la calidad del servicio refleja la percepción que el usuario tiene de su desempeño. Sin embargo, este último sólo es la consecuencia o parte visible de un conjunto de decisiones estructurales ligadas principalmente a la organización del sector en sus niveles estratégico, táctico y operativo. En efecto, la definición de los objetivos de la política de transporte (nivel estratégico) y la forma de intervención pública, regulación y concesión del servicio (nivel táctico) son determinantes en la operación y desempeño del sistema (Fomento, 2014).

En este mismo artículo se plantea que el modelo más novedoso para enfocar la gestión de la calidad en el transporte de viajeros divide el concepto de calidad en 4 visiones (calidad esperada, calidad objetivo, calidad producida y calidad percibida). Se ha plasmado en la Norma europea UNE-EN 13816 (que es complementaria de la NC ISO 9001, más extendida en el mundo empresarial). Esta norma marca cómo ha de construirse la definición de calidad del servicio. Dicha definición ha de tener en cuenta que existen unas características (prerrequisitos o atributos) comúnmente esperadas y consideradas implícitas que, por tanto, sólo admiten cumplimiento total (pequeños incumplimientos producen gran insatisfacción en los usuarios).

1.6 Dimensiones de la calidad

En la era que comienza, difícilmente pueda encontrarse un sector en el que no aparezcan los servicios para poder completar el producto ofrecido, que cada vez más tendrá su fundamento en el conocimiento y las organizaciones seguirán múltiples caminos para convertirse en creadoras de este.

De hecho Grönroos (1984), indica que se debería hablar de gestión de servicios o del factor servicios en los negocios, con independencia de si la organización pertenece a lo que se conoce como sector servicios o sector industrial. Este autor también reconoce dos dimensiones de la calidad: la calidad técnica y la calidad funcional. La calidad técnica refleja lo que reciben los clientes en sus interacciones con la empresa.

Este aspecto incluye la calidad funcional, que tiene que ver con la manera en que se gestionan los momentos de la verdad en la interacción personal-cliente y en cómo funciona el proveedor de servicio. Esto influye en la imagen que se crea sobre la empresa, la cual es muy importante ya que puede influir en la percepción de la calidad de varias formas.

Por su parte Zeithaml (1991) y Grönroos (1994), identifican además de las dos anteriores otra dimensión la calidad percibida y representa la nueva dimensión de la calidad en la que se fundamenta el trabajo. Por las cualidades específicas que le son inherentes a los productos, hay una serie de características reales, objetivas, propias, al margen incluso de las apreciaciones subjetivas que productores y clientes pueden tener sobre él, como resultado. Estas características definen lo que pudiera llamarse como "calidad propia del servicio producido".

Los dos autores anteriores plantean también que si se asume el servicio de esta manera, como "algo" objetivo y como existencia propia en cuanto a calidad, es evidente que su definición puede formularse como un sistema de relaciones que se establece entre productores y consumidores con respecto a la "calidad propia del servicio ofertado". Estas relaciones pueden ser expresadas como sigue: la calidad propia es identificada tanto por los proveedores como por los clientes a través de un complejo mecanismo psicológico de "percepción" que la transforma en lo que se llama "calidad percibida".

Grönroos (1984); Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985), la definen como el grado de discrepancia entre las expectativas del consumidor y su percepción acerca del resultado. Posteriormente, algunos de estos autores realizan una segunda clasificación distinguiendo entre calidad centrada en el resultado y en el proceso y la definen como el juicio del consumidor acerca de la superioridad respecto a la competencia y señalan como determinantes de la calidad percibida el ambiente, la prestación y el producto del servicio (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988).

En cualquier caso, según estudios revisados, la gran mayoría de los investigadores coinciden en que el momento crítico para analizar la calidad percibida es el encuentro del cliente con el servicio. Durante dichos encuentros el cliente interacciona con el personal y los aspectos físicos de la organización así como con el proceso que engloba la producción y consumo del servicio (Grönroos, 1994), lo que los convierte en "auténticos momentos de la oportunidad", llamados también "momentos de verdad".

Los momentos de la verdad o decisivos pueden ser definidos como el episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad del servicio. El momento de la verdad expresa, cómo se

desprende de su definición la relación que existe entre proveedor y cliente en los puntos de contacto (Albrecht, 1994).

Carlzon (1987), por su parte lo especifica al señalar que una empresa es definida de acuerdo con sus clientes, como el conjunto total de cada momento de la verdad, esos cortos periodos en que el cliente interactúa con la empresa o alguno de sus empleados. La mejor aproximación para generar, de manera consistente momentos de la verdad de alta calidad, radica en la construcción de una empresa enfocada en el cliente. Por lo que queda claro que una empresa para enfocarse a sus clientes y lograr que estos perciban una mayor calidad, debe identificar los momentos de la verdad como instantes que marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso en los procesos que dan lugar a los productos y/o servicios para maximizar su impacto positivo sobre el cliente.

Ishikawa (1988), reconoce otra “dimensión” de la calidad, la calidad real, cuando plantean la necesidad de integrarla al Lazo de Calidad, lo que permitiría analizarlo en toda su dimensión. La calidad real está dada por las expectativas o las necesidades de los clientes, la misma se puede medir a través del control de calidad, el cual permite comparar la calidad real con las normas o las especificaciones y actuar sobre la diferencia.

Según Juran J.M. (2001), cada uno de los agentes que intervienen en el proceso, perciben la calidad real de modo diferente y se pueden establecer, teóricamente al menos, las tres brechas siguientes:

1. Calidad real del servicio - calidad percibida por el productor.
2. Calidad real del servicio - calidad percibida por el cliente.
3. Calidad percibida por el productor - calidad percibida por el cliente.

La precisión de estos tres momentos y su definición como “brechas” es importante porque permite determinar las causas y tendencias de las brechas con el objetivo de instrumentar programas que reduzcan las mismas.

1.7 Metodologías para medir la satisfacción de los clientes

Después de haber realizado una revisión en la literatura actualizada sobre el tema se han seleccionado varios modelos que por su generalidad y carácter integrador son representativos de las diferentes corrientes de la medición de la calidad percibida.

Estos modelos se recogen fundamentalmente en tres escuelas: La norteamericana encabezada por Parasuraman, Zeithaml & Berry, la escuela francesa representada por Eiglier y Langeard y la escuela escandinava liderada Grönroos. Los modelos presentados por estos autores muestran rasgos comunes en su concepción.

Quizás la herramienta más divulgada para medir satisfacción de los clientes en empresas de servicios es el ServQual o de los desajustes, propuesto por Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985), en el cual se miden diferentes discrepancias reales o desajustes (gap) relacionados con la comprensión, el diseño, la prestación, la comunicación y la calidad del servicio, y se mide esta última a partir de la calidad percibida, considerada en función de las diferencias entre las percepciones y las expectativas del cliente.

Este modelo fue desarrollado como resultado de una investigación hecha en diferentes tipos de servicios y define la calidad del servicio como un desajuste o discrepancia entre las expectativas previas al consumo del mismo y la percepción del cliente, ésta puede ser medida a partir de la diferencia entre ambos conceptos. Cuanto menor sea la diferencia entre la percepción del servicio y las expectativas, mayor será la calidad.

Mediante su investigación, determinaron una primera lista de diez aspectos que consideraban fundamentales en la prestación del servicio (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985):

- 1) Elementos tangibles. “Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.”
- 2) Fiabilidad. “Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.”
- 3) Capacidad de respuesta. “Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.”
- 4) Profesionalidad. “Posesión de destrezas requeridas y conocimiento de la ejecución del servicio.”
- 5) Cortesía. “Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto.”
- 6) Credibilidad. “Veracidad, creencia, honestidad en el servicio que se provee.”
- 7) Seguridad. “Inexistencia de peligros, riesgos o dudas.”
- 8) Accesibilidad. “Accesible y fácil de contactar”.
- 9) Comunicación. “Mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharlos.”
- 10) Comprensión del cliente. “Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.”

Al hacer el análisis estadístico de estos 10 criterios, se encontraron elevadas correlaciones entre algunos de ellos, hecho que llevó a la agrupación y determinar una lista final de 5 atributos de calidad de servicio (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985):

- Elementos tangibles
- Fiabilidad
- Capacidad de respuesta

- Seguridad: que incluye profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad.
- Empatía: que incluye accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario.

Con el objetivo de realizar la medición, el modelo ServQual propone un cuestionario que recoge las expectativas previas al consumo y la percepción post consumo, usando una escala de likert de 1 a 7. Los clientes determinan su grado de ajuste con una serie de cuestiones que miden los cinco elementos fundamentales de la calidad del servicio. Existen tres posibilidades:

- Que la diferencia sea positiva ($P > E$) y por tanto donde la percepción sea superior a la expectativa. Se trataría de calidad positiva.
- Que la diferencia sea negativa ($P < E$) y por tanto la expectativa supera la percepción, provocando una situación de mala calidad.
- Que ambos valores sean iguales ($P = E$) y por tanto se trata de una situación en la que el cliente recibe aquello que esperaba.

Este es un modelo diagnóstico que brinda a la dirección una herramienta para detectar problemas, pero no ofrece el camino para efectuar mejoras.

A esta corriente se suma la propuesta del modelo ServMan o enfoque de gestión de servicio. En este la idea básica del modelo anterior se mantiene, pero hace énfasis en que cada organización debe mejorar, por lo que se considera a los gaps como áreas problemáticas de gestión y puede considerársele como un modelo sistémico - cibernético.

La gestión de expectativas ha recibido severas críticas, tanto psicométricas como metodológicas. Las limitaciones psicométricas de la escala se enmarcan en lo relacionado con su fiabilidad y validez. Las investigaciones en marketing han señalado que la relevancia otorgada por el consumidor a los atributos de un producto no tiene necesariamente que coincidir con la importancia que les conceda. El resultado más radical de estas críticas es una línea de investigación que la concibe como función exclusiva de la percepción por el consumidor del resultado del servicio. En este enfoque la medición de la satisfacción del cliente se realiza sobre la base de una escala única que incluye el listado de ítems de percepción de resultado, cuya versión más difundida es la escala SERVPERF de Cronin & Taylor (1992; 1994).

La escuela norte europea de calidad de servicio encabezada por Lehtinen (1982) y Grönroos (1984), se fundamenta principalmente en aportar modelos que se basan en la tridimensionalidad de la calidad del servicio. La medida de la calidad del servicio la realizan a partir de la opinión del cliente, éste determina si el servicio recibido ha sido mejor o peor que el esperado. Esta escuela se focaliza principalmente en el concepto de calidad del servicio sin entrar a buscar evidencias empíricas que lo soporten. Esta ha sido la principal razón por la que no ha sido muy aplicada por los investigadores.

En el **anexo 1** se resumen las tendencias existentes en la modelización de la medición de la calidad de los servicios.

1.8 Calidad en el transporte público automotor

El transporte público es un servicio fundamental en la sociedad y una de las actividades más directamente relacionadas con la calidad de vida de los ciudadanos. La norma UNE-EN 13816 de transporte público de pasajeros proporciona directrices a los operadores para que asuman compromisos de calidad en la prestación de su servicio, con el fin de satisfacer las expectativas de sus clientes. Los compromisos de calidad deben asumirse en ocho ámbitos: tiempo, confort, información, accesibilidad, seguridad, servicio ofertado, atención al cliente e impacto ambiental (Upcommons, 2014).

En este mismo sitio también se plantea que para que una oferta de transporte público sea competitiva frente a otras posibles alternativas, es ineludible responder con regularidad a esas demandas y transmitirlo con convicción. Así, la empresa operadora de transporte podrá además de mejorar su prestación del servicio, mejorar la percepción que tienen los usuarios del mismo. Para definir la calidad en el transporte público (o en el sector de los servicios en general) deberá conocerse primero con detalle cómo se produce el servicio, cómo se consume, cómo se evalúa, etc. Nótese la gran diferencia inicial existente entre el producto final de una empresa de servicios con el producto material final de cualquier cadena de producción del sector primario o del secundario.

Según el sitio mencionado anteriormente los estudiosos de esta materia, se pueden distinguir cinco dimensiones o aspectos determinantes de la calidad de un servicio. Estos cinco aspectos engloban elementos internos a la organización que afectan a la producción del servicio (fiabilidad, tangibilidad y garantía) y otros que se refieren a la relación con el cliente externo (empatía y sensibilidad). A lo largo de las últimas décadas se ha intentado estudiar la calidad en el transporte público, principalmente a raíz de la iniciativa de las administraciones, el sector privado del transporte y las universidades. La normalización y los modelos de calidad sobre el transporte público han avanzado más despacio que los de otros ámbitos, tanto de servicios como de productos.

Además se menciona en el sitio anterior que el transporte público tiene asociados algunos factores cualitativos positivos respecto al vehículo privado que por un lado deberían ayudarle a conseguir recursos (inversión y prioridad mediante políticas de movilidad sostenible) y que por el otro deberían ser una parte importante de la motivación de las personas cuando lo utilizan. Estos factores son la cohesión social y

territorial, la seguridad, la eficiencia económica (individual y colectiva) y el impacto ambiental.

También se hace alusión en el sitio anterior que además de estos factores positivos asociados al transporte público, existen una serie de factores que representan desventajas cualitativas aparentes respecto al vehículo privado pero que pueden convertirse en puntos fuertes mediante la mejora de la calidad y con el apoyo de medidas de racionalización del uso del suelo y el vehículo privado. Los factores de este tipo más destacables son el tiempo de viaje, la sujeción a los horarios y rutas establecidos (disponibilidad), la proximidad del servicio y la reducción del espacio vital de las personas.

Finalmente se plantea que se encuentran los factores que, independientemente de la naturaleza pública o privada del transporte, son determinantes en la calidad final del servicio. En este grupo se encuentran el confort ambiental, la información y el precio. El confort ambiental es primordial para muchas personas pues es necesario dotar de calidad a la espera (especialmente para hacer frente a las adversidades meteorológicas) y al viaje, de acuerdo con el resto de los atributos del sistema. La información es un factor decisivo en la elección de los clientes pues facilita el uso de los servicios, que en sistemas de transporte complejos es una tarea crítica.

El precio final de cada modo de transporte es un factor muy subjetivo (por un mismo precio se pueden realizar muy distintos trayectos en transporte público) y se puede controlar hasta cierto punto, ya que es el resultado de la suma de los costes internos de producción de cada modo y el beneficio de los operadores menos las subvenciones aplicados por la administración (Upcommons, 2014).

1.8.1 Sistema de transporte público de pasajeros en Cuba

Se trata de un servicio público porque se realiza en interés de la colectividad y su gestión es asumida directamente por la administración (gobierno) o supervisada y controlada por este y se dice que es un sistema porque su éxito depende de un conjunto de factores de la sociedad. Es decir, se está hablando de las transportaciones colectivas fundamentales que garantizan la movilidad de la mayoría de los ciudadanos. Aunque existen diversas clasificaciones, por el alcance de estas transportaciones de pasajeros, se pueden dividir fundamentalmente en: urbanas, todas aquellas que se realizan en el perímetro urbano, intermunicipal (rural), cuando la transportación se realiza entre dos o varios municipios, e interprovincial cuando esta se realiza entre dos o varias provincias (Cubadebate, 2013).

En este sitio consultado también se plantea que las organizaciones estatales dedicadas a los servicios de transporte, urbanos e intermunicipales y rurales, se

subordinan a los Consejos de las Administraciones Provinciales y Municipales del Poder Popular, mientras que las transportaciones nacionales y las de los trabajadores del turismo, se realizan por entidades estatales que se subordinan al Ministerio del Transporte. Actualmente con la ampliación del trabajo por cuenta propia y las cooperativas se ha incrementado la participación de estas formas de gestión en todos los tipos de transportación, bajo el control de los Gobiernos territoriales. También participan en la transportación de pasajeros, los medios pertenecientes a las entidades estatales que transportan fundamentalmente a sus trabajadores. No obstante la rectoría general de todas las transportaciones le corresponde al Ministerio del Transporte.

Además en el artículo consultado en Cubadebate (2013), se habla de un transporte en todos los casos fuertemente subsidiado por el Estado al tiempo que cada vez se requieren más recursos en divisas convertibles para sustentar las inversiones y los gastos para su sostenimiento por la propia situación de la economía mundial. Solo para tener una idea, un ómnibus articulado de los que circulan en las ciudades, cuesta hoy en el mercado internacional más de 200 mil dólares, un solo coche de pasajeros de un tren cuesta cerca de 900 mil dólares, un catamarán de los que transportan a los pasajeros para la Isla de la Juventud, unos 5 millones de USD y un avión supera los 30 millones de USD. Si a todo lo anterior se le agregan las diversas insuficiencias que caracterizan la gestión, tanto desde el punto de vista del control y el planeamiento estatal como desde el punto de vista empresarial, entonces se tiene una idea de la magnitud y complejidad del problema que se está enfrentando.

También se refleja en este artículo que durante los primeros años de la Revolución se emprendió un fuerte programa inversionista en todas las ramas que posibilitó que en el año 1989 se llegaran a transportar más de 3 mil millones de pasajeros. Posteriormente, los duros años de periodo especial provocaron que el transporte público prácticamente colapsara, incluyendo no solo los medios y la infraestructura sino también el personal calificado en las especialidades técnicas y de operaciones, que se consideran clave para el éxito de una actividad tan especializada. Todavía se tienen ingenieros químicos, biólogos, licenciados de educación física y otras especialidades dirigiendo en el transporte, con su mayor voluntad pero sin conocimientos para esta actividad. En estos momentos se transportan aproximadamente la mitad de los pasajeros que se transportaban en la década de los 80.

1.8.2 Especificaciones generales de calidad para todos los servicios de transportación de pasajeros

En Cuba la Norma Ramal 71:2003 ha sido preparada por el Centro de Investigaciones del Transporte, a solicitud y con la participación de la Dirección de Transportación de Pasajeros del Ministerio del Transporte. Fue aprobada por la Resolución No. 126 del Ministro del Transporte con fecha 12 de mayo del 2003 y hace referencia a las especificaciones de calidad para el servicio de transportación de pasajeros, los índices para evaluar la calidad del servicio y los métodos y planes de inspección.

Según esta norma la calidad en los servicios de transporte por ómnibus se medirá a partir del cumplimiento de las siguientes especificaciones:

➤ Seguridad en la transportación

- a) Los ómnibus para prestar servicio contarán con la ventilación adecuada y hermeticidad del salón de pasajeros de forma tal que en caso de lluvia ésta no penetre al interior de los mismos. No se permitirán superficies que puedan producir traumas a los pasajeros o desgarramiento de la ropa.
- b) Los elementos activos del ómnibus estarán en perfecto estado de funcionamiento (dirección, freno, suspensión, mecanismos de cierre de puertas, etc.)
- c) Los ómnibus se pondrán en marcha una vez que las puertas estén cerradas.
- d) Los elementos para caso de emergencia estarán en perfecto estado de funcionamiento, con la debida señalización gráfica o textual que indique la forma de uso.
- e) Los ómnibus contarán con medios de sujeción (pasamanos, barras, etc.) que permitan estabilidad a los pasajeros durante el viaje.

➤ Estado técnico de los ómnibus

Los ómnibus estarán en buenas condiciones técnicas antes de salir a prestar servicio, con los niveles de líquido de freno estipulados, electrolitos en batería y el agua en el depósito del limpia parabrisas, las luces de ciudad y carretera funcionando perfectamente al igual que los indicadores direccionales y de freno. Poseerán en perfecto estado los medios auxiliares y accesorios y no presentarán faltantes de éstos, además la iluminación interior estará en buen estado de funcionamiento e intensidad, los asientos estarán en correcto estado y bien sujetos y las ventanillas poseerán sus juntas y abrirán sin dificultad.

➤ Puntualidad en salidas y llegadas de los ómnibus

Las empresas transportistas, tienen que cumplimentar las programaciones en los horarios de las salidas y llegadas de los ómnibus desde las bases, puntos de despacho, estaciones y/o terminales de intercambio. Se considera puntual:

- Para los servicios urbano, suburbano, escolar y turismo hasta 5 minutos de atraso con relación a la hora real.
- Para los servicios interurbano, rural, intermodal, flete y propio hasta 10 minutos de atraso con relación a la hora real.
- En ningún servicio los adelantos serán permitidos.

➤ Higiene de los ómnibus

Los ómnibus al salir de viaje estarán limpios tanto exterior como interiormente, y se fumigarán periódicamente para evitar la presencia de roedores y artrópodos.

➤ Estética de los ómnibus

Los ómnibus se mantendrán pintados, sin abolladuras ni golpes en la carrocería, tanto interior como exteriormente. La colocación de adornos u otros aditamentos estará reglamentada por la entidad transportista, no pudiendo estar este aspecto a criterio de los choferes o conductores.

➤ Trato a los pasajeros

- En la transportación la tripulación del ómnibus será respetuosa y amable con los pasajeros. No se producirán paradas innecesarias por asuntos personales, ni desvíos de rutas o itinerarios. Se conducirá correctamente el vehículo evitando molestias y preocupaciones a los pasajeros y no se conversará mientras se esté conduciendo. La tripulación del ómnibus poseerá además los conocimientos necesarios para aclarar cualquier duda a los pasajeros sobre el recorrido de la ruta, posibles intercambios, paradas, etc.
- En las estaciones y agencias de pasaje los trabajadores serán respetuosos y amables con los pasajeros, facilitando la ayuda e información necesaria con relación a los servicios que se prestan.

➤ Porte y aspecto de la tripulación y/o trabajadores

La tripulación de los ómnibus y/o trabajadores de las estaciones y agencias de pasaje tendrán buena presencia y aspecto personal correcto, tanto en la higiene como en el vestuario (usar el uniforme establecido y mantenerlo limpio).

Existen otras Normas Ramales referidas al transporte automotor como:

- Norma Ramal 69:2003, aprobada por la Resolución No. 124 del Ministro del Transporte con fecha 12 de mayo del 2003 y hace referencia a la clasificación

de los servicios de transporte de pasajeros por ómnibus, la clasificación de las rutas, las categorías y requisitos para los diferentes servicios.

- Norma Ramal 70:2003, aprobada por la Resolución No. 125 del Ministro del Transporte con fecha 12 de mayo del 2003 y hace referencia a las etapas del proceso del servicio, el proceso de transportación para los servicios urbano, suburbano, rural, escolar, propio, interurbano, intermodal, flete y turismo. Además incluye el control de los procesos para los diferentes servicios y el diagrama de ruta.
- Norma Ramal 72:2003, aprobada por la Resolución No. 127 del Ministro del Transporte con fecha 12 de mayo del 2003 y hace referencia a los equipajes y todos los requisitos que éstos deben incluir desde su recepción hasta la entrega de los mismos.

1.9 Conclusiones parciales

Con la elaboración del marco teórico referencial de esta investigación se concluye que:

1. La evaluación de la calidad permite apreciar la necesidad de una proyección hacia el futuro con el objetivo de ofrecer una mayor calidad en los productos y servicios para la sociedad al identificar las principales fuentes de mejora de los procesos.
2. La herramienta Servqual ha sido tradicionalmente el modelo más utilizado para las mediciones de la calidad percibida en múltiples sectores de actividad. Este modelo es aplicable a las empresas de transporte, debido a que en éstas es necesario no solo conocer las percepciones de los clientes, sino también sus expectativas.
3. El transporte público de pasajeros es de vital importancia ya que se trata de transportaciones colectivas fundamentales que garantizan la movilidad de la mayoría de los ciudadanos. Esto demuestra la necesidad que existe de evaluar la calidad de este servicio para conocer las expectativas y percepciones de los clientes y trabajar en función de ello.

CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL OBJETO DE ESTUDIO

2.1 Introducción

En el presente capítulo se caracterizará la Unidad Empresarial de Base (UEB) Ómnibus Nacionales de Santa Clara, organización objeto de estudio, la cual se encarga de prestar servicios de transportación de pasajeros, alquiler de vehículos y otros asociados. Además se realizará un diagnóstico de la calidad del servicio de transportación de pasajeros por ómnibus de esta UEB con el objetivo de conocer las principales deficiencias y proponer una metodología para evaluar la satisfacción de los clientes externos.

2.2 Caracterización de la EON

La EON pertenece al Ministerio del Transporte (MITRANS) y fue creada en virtud de la resolución 501/2011 del Ministerio del Transporte del 15 de diciembre del 2011 con personalidad jurídica independiente y patrimonio propio.

Dicha empresa tiene como **misión** garantizar la transportación de pasajeros por ómnibus, en rutas regulares interprovinciales y fletes, prestando diversos servicios en sus estaciones a personas jurídicas y naturales, contando para ello con un personal calificado de experiencia, una flota de ómnibus con las características requeridas y una infraestructura de aseguramiento adecuada en todo el país.”

Su **visión** plantea que quiere llegar a ser una organización transportista que proporcione puntualidad, seguridad, confort y servicios para satisfacer a sus clientes.

Por su parte la empresa tiene como **objeto social**:

1. Efectuar la venta de pasajes a la población y la transportación de pasajeros en pesos cubanos y en pesos convertibles. A las entidades el cobro se efectúa en pesos cubanos y pesos convertibles.
2. Ofrecer servicios de alquiler de ómnibus, minibuses y microbuses a entidades en pesos cubanos y pesos convertibles.
3. Ofrecer servicios de custodia de equipajes a la población en pesos cubanos y en pesos convertibles.
4. Prestar servicios de transportación de mensajería y paquetería a la población en pesos cubanos y en pesos convertibles y a entidades en pesos cubanos y pesos convertibles.
5. Prestar servicios de transportación de valijas a la población en pesos cubanos y en pesos convertibles y a entidades en pesos cubanos y pesos convertibles.
6. Ofrecer servicios de auxilio en la vía y de remolque en pesos cubanos y pesos convertibles.

7. Ofrecer servicios de reparaciones y mantenimiento a medios de transporte en pesos cubanos y pesos convertibles.
8. Brindar servicios de transportación de sobrepesos de equipajes a la población en pesos cubanos y en pesos convertibles.
9. Ofrecer servicios de alojamiento no turístico a los trabajadores del sistema del Ministerio del Transporte en funciones de trabajo y plan vacacional, en pesos cubanos.
10. Brindar servicios de arrendamiento de locales a entidades con servicios vinculados a los viajeros en pesos cubanos y pesos convertibles.

La EON tiene como **política de la calidad**:

La alta dirección y todos los trabajadores de la EON, se comprometen a incrementar la satisfacción de los clientes mediante el cumplimiento de sus requisitos de calidad, legales y reglamentarios en la transportación de pasajeros y servicios asociados a estos, así como por un sistemático proceso de mejora continua de la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, basado en la NC ISO 9001:2008

Los **objetivos de la calidad** que se propone como meta la EON son:

- 1: Incrementar la satisfacción de los clientes internos y externos con acciones que garanticen una reducción de los planteamientos y quejas sobre nuestros servicios motivadas por indisciplinas y falta de profesionalidad.
- 2: Reducir el número y duración de atrasos en las llegadas y salidas en transportaciones nacionales e interprovinciales. Criterio e medida: 10 minutos como máximo
- 3: Reducir el número total de accidentes (imputables ó no) en la transportación de pasajeros. Criterio de medida: 0,10
- 4: Reducir el número total de roturas de ómnibus en andenes y carreteras utilizando como Criterio de medida la reducción del Índice Total de Roturas y Traslados a 0,20 cada 10000 kilómetros.
- 5: Disminuir el tiempo en la ejecución de los trasbordos necesarios.
Criterio de medida: 3 horas como máximo en dependencia del lugar donde fue y el tipo de rotura

La EON tiene una UEB en todas las provincias del país y en las mismas existen varias agencias ubicadas en diferentes municipios para facilitarles a los viajeros los trámites de los pasajes y la cercanía de la terminal. En el **anexo 2** se aprecia la estructura organizativa de la EON.

2.3 Caracterización de la UEB objeto de estudio

La UEB Ómnibus Nacionales de Santa Clara fue creada por la resolución 40/2012 del Ministerio del Transporte de fecha 20 de enero del 2012 y se subordina a la EON. Dicha UEB se encuentra ubicada en la carretera central esquina a Oquendo, Santa Clara, Villa Clara.

La misma tiene como **misión** brindar un servicio de excelencia en la venta de pasajes y comercialización de la transportación de valijas y bultos postales a personas nacionales y jurídicas extranjeras, contando para ello con un personal entrenado, capacitado y dispuesto a satisfacer exigencias diversas, además de satisfacer al cliente en la transportación por ómnibus.

Su **visión** es convertir el servicio en el preferido en el ámbito nacional, por su excelencia, lo que significa ser líder por la reputación de la calidad del mismo en el país.

La UEB Ómnibus Nacionales de Santa Clara, asume como **política empresarial** orientar todos los esfuerzos e iniciativas hacia la excelencia en la prestación de servicios que satisfaga las expectativas de las actuales y futuras necesidades de los clientes, asegurándose los más altos índices de profesionalidad, puntualidad y seguridad, según lo establece la norma NC ISO 9001: 2008.

Esta empresa cuenta con 19 agencias abarcando todo el territorio villaclareño. En el **anexo 3** se aprecia la estructura organizativa de la misma.

2.4 Descripción del servicio

El servicio de transportación de pasajeros debe tener en cuenta varios aspectos para que se efectúe de la mejor manera posible y sea del agrado de los clientes. Estos requisitos están descritos en el capítulo IX del Reglamento de Operaciones de la empresa donde se realiza una descripción detallada de los mismos.

Para brindar una breve reseña de esta descripción se debe comenzar explicando que los conductores o tripulación deberán llegar a su base con una hora de anticipación para efectuar su salida haciendo una revisión del ómnibus de 15 minutos para verificar que se encuentre en buen estado técnico. La tripulación debe ir correctamente uniformada y mantener buen porte y aspecto. Al iniciar el recorrido deberá proveerse de la guía de viaje. Deben mantener la velocidad establecida, no realizar paradas indebidas ni desvíos de rutas. El chofer debe iniciar el viaje una vez que las puertas estén cerradas y entregar los boletines a cada pasajero. Los conductores deben ofrecer un buen trato a los clientes, informarlos sobre el itinerario, horario de salida, llegada, lugares de alimentación, tiempo de parada y otros asuntos de interés. Solo se permite entrar al ómnibus con equipajes ligeros, portafolios, carteras de mano, etc. El

chofer debe situarse en la puerta de los maleteros para recibir los equipajes antes de iniciar el recorrido, teniendo la responsabilidad de su custodia durante el viaje. Deben reportar a las agencias de tránsito los peligros existentes en la vía para prevenir accidentes. Los conductores tienen la obligación de sacar el ómnibus provisto de banderolas y cerciorarse que respondan al servicio prestado. Al llegar a su destino el conductor espera que se bajen todos los pasajeros, revisa el ómnibus y se cerciora que no se queda nada, recoge las cortinas y pondrá en posición correcta los asientos. De quedar algo el ómnibus lo entregará al departamento de equipajes para que se hagan responsables.

2.5 Diagnóstico de la calidad del servicio en la UEB de Santa Clara

Para realizar el diagnóstico se crea un grupo de trabajo el cual se encargará de evaluar la calidad del servicio en la UEB de Santa Clara, con los instrumentos que actualmente se utilizan en dicha entidad.

Este grupo de trabajo está conformado por:

- Especialista de la calidad
- Subdirector de operaciones comerciales
- Estudiante de quinto año de Ingeniería Industrial

Las tareas a realizar por este grupo de trabajo son:

- Evaluar la calidad del servicio de transportación de pasajeros en la UEB de Santa Clara.
- Conformar un grupo de expertos que se encargará del análisis de causas y la propuesta de las acciones de mejora necesarias para eliminar o disminuir los problemas detectados en el diagnóstico.

Como resultado del balance realizado por la UEB en mayo de 2013 se detectaron las siguientes deficiencias en cuanto a la calidad del servicio. Las mismas se tendrán en cuenta para el diagnóstico ya que en estos momentos se mantienen vigentes.

1. Aún persisten ómnibus que salen del taller con algunos problemas de higiene, limpieza e imagen.
2. Existen deficiencias en la calidad de los análisis de los mantenimientos, revisiones y roturas de los ómnibus.
3. Existen problemas con los recursos y herramientas para los mantenimientos y reparaciones de los ómnibus en el taller.
4. Existen varios ómnibus con problemas de chapistería y pintura, cuya imagen y estética se ve afectada.

5. Los sistemas de clima de la estación no se encuentran en buen estado técnico lo que afecta la prestación de los servicios.
6. Los servicios sanitarios han presentado varios problemas durante el año con los herrajes, tupiciones y roturas de inodoros lo que ha afecta la calidad del servicio prestado en la estación.
7. No se encontraba delimitada el área para fumadores en la estación.
8. No existen evidencias de los registros de las roturas de los instrumentos de medición.
9. No existen los procedimientos de ajustes de los instrumentos de medición, para la conservación, transportación, manipulación y almacenamiento de los mismos.
10. Los coordinadores de procesos no han concluido el desarrollo de las fichas de las dimensiones de proceso de la entidad para finalizar la etapa de implementación del sistema de gestión de la calidad.

Actualmente la UEB no cuenta con una metodología para evaluar la calidad del servicio ofrecido, ni el grado de satisfacción de los clientes. Esto se realiza por los resultados del departamento de atención a la población que funciona 24 horas y allí se reciben quejas y/o planteamientos de los clientes, por el grupo de inspección que reporta incidencias que el cliente desconoce como por ejemplo tiempo de recorrido, paradas innecesarias, la música dentro del ómnibus, iluminación, limpieza interior y exterior, cantidad de pasajeros que viajan a bordo, imagen y presencia de la tripulación, entre otros.

También en la UEB se calculan varios índices que hacen referencia a calidad en el servicio que son los relacionados con los objetivos de la calidad como las roturas, accidentes, número y duración de los atrasos, número y duración de trasbordos, etc.

Además existen dos encuestas diseñadas por el grupo de calidad de la empresa nacional, una que se aplica al pasajero en la agencia y otra que se realiza en el ómnibus. Esta última se puede apreciar en el **anexo 4**. Para esta investigación se trabajará con la segunda porque los resultados que se obtienen de la primera encuesta puede que no sean fiables. Esto sucede porque en la agencia también se incluye el servicio de la oficina de atención al viajero que son los que tienen el primer contacto con el cliente y no pertenecen a la EON.

La EON es la encargada de poner el local (la terminal), el auxiliar de limpieza, el maletero (quien ubica las maletas en el ómnibus), el jefe de turno y el chequeador (es el que rectifica el pasaje). La oficina de atención al viajero es la que le gestiona el

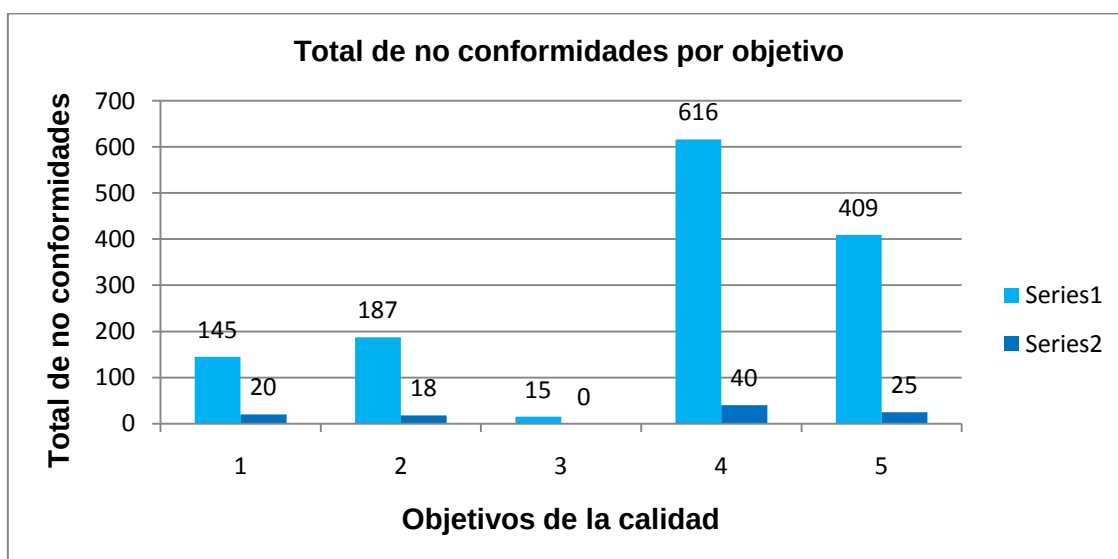
pasaje al cliente. Si el mismo no consigue el pasaje puede que su comportamiento en la agencia no sea el más adecuado y por tanto sus quejas no estén condicionadas por la atención recibida en la EON.

Dicho proceso no especifica el modo de analizar los resultados, ni la forma de determinar la cantidad de pasajeros a encuestar, realizándose esto de forma empírica, constituyendo así una debilidad para la empresa. Esta carencia de un diseño apropiado para evaluar la satisfacción de los clientes provoca que las decisiones no se tomen basadas en hechos, trayendo consigo que las medidas que se aplican no sean las más adecuadas o se trabaje en darle solución a un problema que realmente no sea el principal o el único. También puede suceder que no se identifiquen todas las insatisfacciones que pueden existir en cuanto a la calidad del servicio.

Para evaluar cómo se encuentra la calidad del servicio en la actualidad se utilizan los datos recopilados en el período de octubre a diciembre de 2013. Se trabajará con los boletines de la calidad de dicho trimestre, basados en las no conformidades de los clientes por objetivo de la calidad definidos por la EON. En el caso de los clientes externos la información se recopila a través de la oficina de atención al cliente, encuestas y mediante un chequeo semanal que se lleva a cabo por el vicepresidente de la Asamblea Provincial del Poder Popular que atiende el transporte, la directora de la UEB y el jefe de operaciones de la misma. En cuanto a los clientes internos se reportan en el puesto de mando y en el departamento de operaciones los atrasos, los trasbordos, los accidentes y otras quejas que puedan existir.

En el gráfico 2.1 se muestra el comportamiento de los objetivos de la calidad para el período analizado en la EON y en la UEB de Santa Clara.

Gráfico 2.1 Comportamiento de los objetivos de la calidad en el trimestre analizado



La serie 1 se corresponde con los datos de la EON y la serie 2 con la UEB de Santa Clara.

Teniendo en cuenta los criterios de medida establecidos por la EON para evaluar el cumplimiento los objetivos 2, 3, 4 y 5 cabe señalar que en la UEB de Santa Clara solo se incumple el objetivo 1, ya que las quejas y planteamientos de los clientes no tienen criterio de medida porque cada una de ellas afectan la imagen de la empresa y deben ser atendidas con rapidez pues los clientes son la razón de ser de toda organización.

Debido a que el incumplimiento de este objetivo se ha convertido en el de mayor repercusión negativa en el estado de opinión de la población se hace mayor énfasis en él, pues su cumplimiento también se ve afectado por los demás objetivos de la calidad. En la tabla 2.1 se muestra un resumen de las no conformidades de los clientes externos de la EON para el objetivo de la calidad No 1 en el período analizado.

Las tablas con las no conformidades de los clientes externos de la EON referidas a los objetivos de la calidad 2, 3, 4 y 5 se muestran en el **anexo 5**.

Tabla 2.1 Resumen de las principales no conformidades de los clientes de la EON para el objetivo de la calidad No 1

Principales no conformidades detectadas en la calidad del servicio relacionadas con el objetivo de calidad No 1				
Aspectos	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total de no conformidades
1	14	16	10	40
2	17	10	10	37
3	20	7	10	37
4	8	11	12	31

Fuente: Boletines de la calidad de la EON

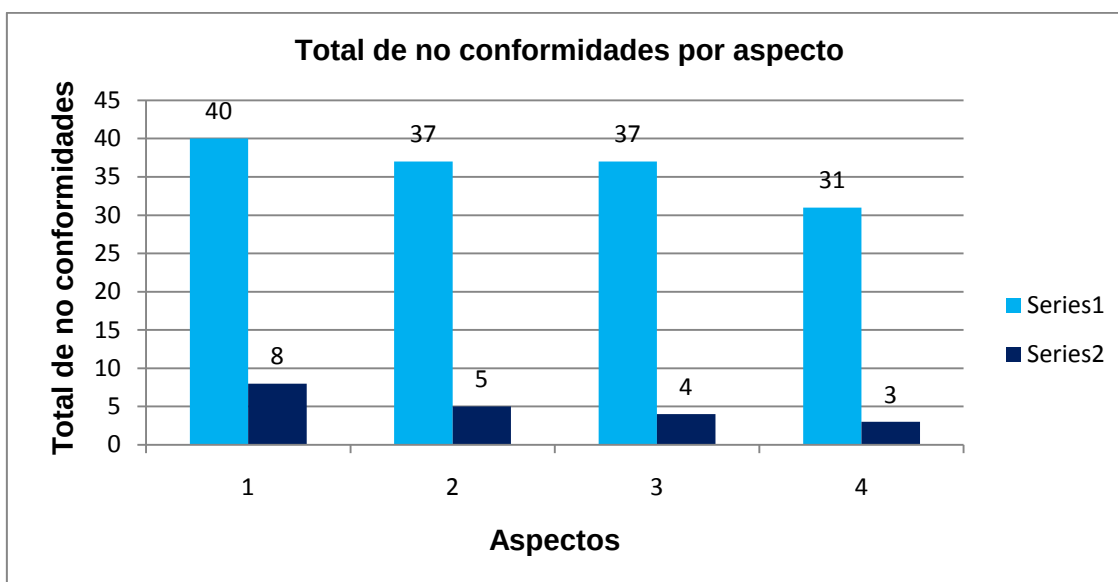
- El aspecto 1 comprende las quejas y/o planteamientos de la población manteniéndose la tendencia estadística de que el 70% de las mismas están asociadas al comportamiento del capital humano (indisciplinas y falta de profesionalidad) y no a la falta de recursos.
- El aspecto 2 se refiere a los reportes graves de la disciplina informados por el área de Supervisión y Control de la EON. En este aspecto se reportan los clientes sin boletines en el ómnibus, la evasión de la capacidad a la lista de espera, realizar paradas indebidas, etc.
- El aspecto 3 incluye las no conformidades en la imagen, limpieza e iluminación de los ómnibus. Estos resultados se obtienen por información del jefe de taller

encargado de chequear los ómnibus antes de salir para la estación. Este tercer aspecto se relaciona con los asientos mojados en el ómnibus, parabrisas rajados, problemas de iluminación o piso roto, baños que no funcionan, etc.

- El aspecto 4 muestra los hechos extraordinarios detectados por el Sistema de Control de Flota (GPS). Aquí se incluyen los excesos de velocidad, desvíos de ruta, etc.

El gráfico 2.2 muestra el comportamiento durante el trimestre analizado de las no conformidades por cada aspecto evaluado en los boletines de la calidad para el objetivo No. 1 referidos a la EON y a la UEB de Santa Clara.

Gráfico 2.2 Comportamiento durante el trimestre analizado de las no conformidades por cada aspecto evaluado



Los datos de la serie 1 se corresponden con la EON y los datos de la serie 2 con la UEB de Santa Clara.

Como se puede apreciar el primer aspecto tiene mayor cantidad de no conformidades que los demás. Las mismas representan un 28% del total.

En la UEB objeto de estudio se recibieron un total de 3 quejas y 5 planteamientos en cuanto al aspecto 1 durante el período analizado y la mayor parte de estos no se corresponden con la falta de recursos, sino con problemas totalmente subjetivos como la falta de profesionalidad de los tripulantes, la higiene, limpieza y estética de los ómnibus, etc.

2.6 Selección del número de expertos

Con el propósito de diseñar el procedimiento es de suma importancia conformar un grupo de expertos que reúnan las habilidades y conocimientos necesarios para

analizar de forma adecuada el problema que afecta a la empresa y dar posibles soluciones que se ajusten a las necesidades y exigencias de los clientes.

Se crea un grupo de expertos tomando la definición de experto como: individuo, grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia.

De esta definición se infiere, como requisito básico para la selección de un experto, que éste tenga experiencia en el tema a consultar, dado por sus años de trabajo, y que puedan ser complementados con: conocimientos teóricos adquiridos a través de las distintas formas de superación, y grado académico o científico alcanzado en relación al tema, entre otros.

En la presente investigación se considera un experto a la persona que tenga conocimiento sobre la actividad de transporte y posea años de experiencia en la labor que realiza.

2.6.1 Determinación de la cantidad de expertos

Primeramente, para la selección de los expertos se determina el número óptimo y se utiliza la expresión:

$$M = \frac{P*(1-P)*K}{i^2} \text{ (Fórmula 2.1)}$$

Para el cálculo se estima:

p (proporción de error de los expertos)=0.018

i (nivel de precisión deseado)=0.1

K (Fiabilidad del proceso) = 3.8416

1-α = 0.95

α= 0.05 % (Nivel de significación)

Se obtiene como resultado:

$$M = \frac{0.018*(1-0.018)*3.8416}{0.1^2} = 6.79 \approx 7 \text{ expertos}$$

El aproximado arroja siete expertos por tanto esta es la cantidad que se utiliza en la presente investigación. La calidad de los expertos influye decisivamente en la exactitud y fiabilidad de los resultados y en ello interviene la calificación técnica, los conocimientos específicos sobre el objeto a evaluar y la posibilidad de decisión. En un consejo de dirección realizado en la UEB se seleccionaron los siguientes expertos:

- Director
- Jefe de recursos humanos

- Subdirector de operaciones comerciales
- Especialista de la calidad
- Jefe de estación
- Jefe de taller
- Autor de la investigación

Una vez realizado el cálculo para determinar la cantidad de expertos se decide impartir una capacitación a los mismos. Las actividades de capacitación consisten en:

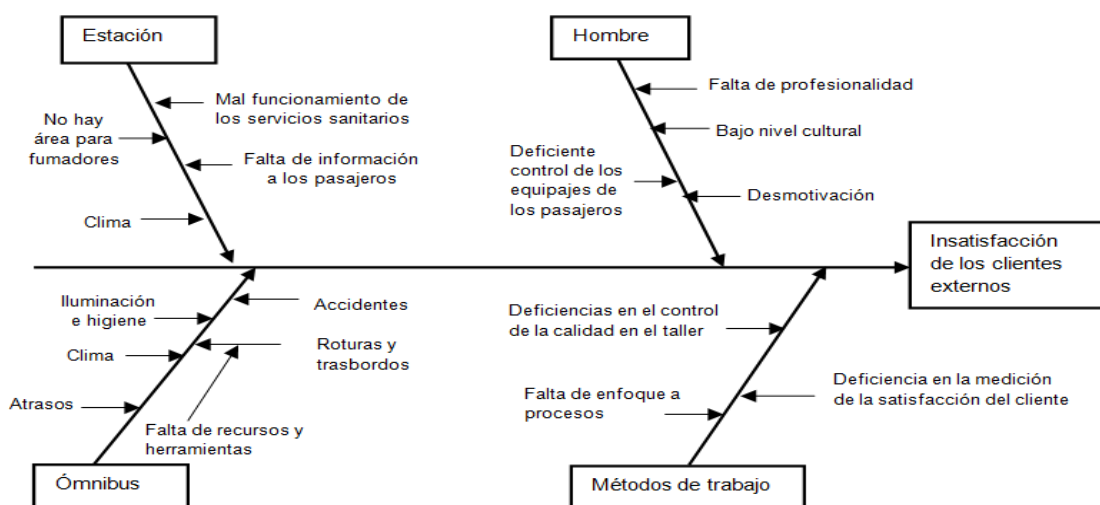
- Explicar al grupo de expertos el objetivo del estudio e importancia del mismo para la organización.
- Explicar el rol de ellos en el estudio a realizar.
- Breve sinopsis acerca de: Calidad del servicio, Métodos para medición de calidad percibida, dimensiones de la calidad del servicio: interpretación y ejemplificación de las mismas.

Además se incluye la explicación de la técnica, “Tormenta de ideas”, herramienta que se aplicará con el objetivo de hacer un análisis para determinar las causas que generan las no conformidades en el servicio prestado.

2.7 Análisis de las causas

Para realizar la aplicación de la tormenta de ideas entre los expertos se toman como base cuatro aspectos fundamentales que influyen directamente en el servicio de transportación de pasajeros los cuales son: Estación, Hombre, Ómnibus y Métodos de trabajo, realizando un diagrama Causa - Efecto, que se muestra en la figura 2.1.

Figura 2.1 Diagrama Causa - Efecto



Fuente: Elaboración propia

A continuación se explica, de forma detallada cada causa y subcausa identificada por los expertos, las cuales fueron corroboradas en la práctica aplicando herramientas tales como: observación directa, revisión de documentos relacionados con estas actividades además de la opinión de los jefes de cada área revisada.

Estación

Este aspecto se ve afectado por cuatro causas secundarias que provocan inconformidades de los clientes que acuden a la misma.

1. Clima: los sistemas de clima de la estación no se encuentran en buen estado técnico debido a que el encargado del mantenimiento de los mismos no realiza adecuadamente su labor y el encargado de chequear esta actividad no lo hace con la frecuencia necesaria. En las agencias de pasaje que no están climatizadas no se abren todas las ventanas y esto produce incomodidad de los pasajeros que acuden a las mismas para esperar el ómnibus.
2. Servicios sanitarios: se han presentado varios problemas durante el año con los herrajes, tupiciones y roturas de inodoros lo que ha afecta la calidad del servicio prestado en la estación.
3. El área para fumadores en la estación no se encuentra delimitada. Esto trae consigo que los clientes que no fuman tengan que permanecer junto a los que sí lo hacen y de esta forma se promueven los malos comportamientos y las indisciplinas. En otros casos las personas que fuman han protestado porque tienen que salir de la estación para fumar.
4. Falta de información: en la estación y agencias de pasaje en ocasiones no se les informa a los viajeros de los fallos de los ómnibus y muchas veces no anuncian el destino de los ómnibus lo cual produce inconformidad y desconocimiento de los pasajeros que están esperando.

Es necesario aclarar que las quejas referidas a la estación pueden verse afectadas por la existencia en la misma de la oficina de atención al viajero que son los que tienen el primer contacto con los pasajeros y no pertenecen a la EON. La inclusión de esta UEB en la estación de pasaje influye en el comportamiento de los clientes y en la calidad del servicio prestado.

Hombre

1. Falta de profesionalidad: este aspecto afecta en gran medida la satisfacción de los pasajeros pues el hombre es quien tiene contacto directo con el cliente durante todo el viaje. La personalidad de la tripulación influye mucho en este

punto. En varias ocasiones han existido quejas vinculadas con el trato recibido, el precio de los pasajes, las paradas indebidas, los desvíos de rutas, etc.

2. Nivel cultural: el grado de escolaridad de la gran mayoría de los choferes es duodécimo grado y quizás esto refleje su comportamiento en muchas ocasiones. Casi todos llevan varios años ejerciendo esa labor por lo que se hace casi imposible sustituirlos ya que la transportación de pasajeros requiere de una tripulación con experiencia.
3. Desmotivación: esta causa puede darse por el escalafón que se realiza en la UEB para otorgar los ómnibus y las rutas, teniendo en cuenta los años de antigüedad de los choferes. Los últimos en el escalafón tienen que quedarse de reserva en la base para cubrir roturas, vacaciones, etc. y esto demuestra en ocasiones que se sientan incómodos en los viajes. Dentro de la desmotivación se incluye también el bajo salario, ya que en varias ocasiones no cumplen con todos los requisitos para cobrar el pago adicional condicionado que es de \$400.00 y solo pueden cobrar el salario básico.
4. Deficiente control de los equipajes de los pasajeros: los conductores son los encargados de chequear los equipajes en la estación antes de iniciar el viaje y en las paradas intermedias tienen que bajarse para entregarlos a los pasajeros que correspondan. En ocasiones violan este procedimiento y esto conlleva a que se pierdan los maletines.

Ómnibus

1. Imagen e higiene: este aspecto afecta muy de cerca la prestación del servicio. En algunos casos se presentan ómnibus que salen del taller con asientos mojados, cocoteras sucias, no tienen la iluminación adecuada, los parabrisas cuarteados, entre otros aspectos que incomodan al pasajero. Esto se le atribuye a una mala inspección del jefe de taller encargado.
2. Clima: el clima del ómnibus es muy importante pues la mayoría de los viajes son de larga distancia y los ómnibus tienen muy pocas ventanillas. Esto sucede porque en ocasiones no hay presupuesto para adquirir los aires acondicionados.
3. Roturas y trasbordos: este parámetro produce insatisfacciones en los clientes porque retrasa el viaje y le impide a los pasajeros llegar al destino en el tiempo previsto. La principal causa es la escasez de las piezas de repuesto o la falta de herramientas para efectuar los mantenimientos a los ómnibus. En ocasiones

la pintura y chapistería de los mismos no se puede realizar por no tener los componentes.

4. Accidentes: es una de las causas que más afecta a la empresa pues la ocurrencia de éstos atenta contra la confianza de los pasajeros en el viaje y en la tripulación.

Métodos de trabajo

1. Deficiencias en el control de la calidad en el taller: no se realizan controles frecuentes de la calidad en el taller sabiendo que de allí salen los ómnibus para la estación y que si no se controla como debe ser el servicio no podrá efectuarse con la calidad que espera el cliente.
2. Falta de enfoque a procesos: este punto se evidencia a través de la coexistencia de dos UEB (la EON y la oficina de atención al viajero) dentro de la misma empresa lo cual afecta al proceso en general.
3. Deficiencias en la medición de la satisfacción del cliente: en la UEB no existe una metodología para evaluar la calidad del servicio esto trae consigo que no se conozca el número de clientes a encuestar, no se determine la frecuencia necesaria para realizar las encuestas y de ahí se deriva que los resultados no sean representativos. Otra deficiencia es que para la confección de los boletines de las no conformidades en la calidad del servicio no se utiliza la información de las encuestas que se aplican en el proceso de transportación lo cual puede incidir en que no se identifiquen todas las insatisfacciones de los clientes. Por tal razón se evidencia la necesidad de proponer a la organización una metodología para la medición de la satisfacción de los clientes, de forma tal que quede como instrumento de trabajo y se integre al sistema de calidad de la organización.

2.8 Propuesta de mejoras

Una vez identificadas las causas que están originando la insatisfacción de los clientes el equipo de expertos propone un plan de mejoras que incluye: Acciones, Responsable y Fecha de cumplimiento. Este plan se muestra en la tabla 2.2.

Tabla 2.2 Plan de mejoras

Acciones de mejora	Responsable	Fecha de cumplimiento
Revisar el control de la calidad establecido en el taller	Jefe de taller	Septiembre de 2014

Diseñar metodología para evaluar calidad del servicio	Especialista de la calidad	Junio de 2014
Brindar capacitación al personal que está en contacto directo con el cliente	Jefe de recursos humanos	Julio de 2014
Trabajar en función de estimular al capital humano	Jefe de recursos humanos	Septiembre de 2014
Informar a la alta dirección de la EON la necesidad de considerar la venta de pasajes como un proceso de la UEB de Santa Clara	Director de la UEB	Julio de 2014

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las acciones identificadas se decide desarrollar la referida al diseño del procedimiento para evaluar la calidad del servicio en la UEB de Santa Clara, debido a que la aplicación de este procedimiento identificará las expectativas y percepciones de los clientes, lo cual ayudará a la dirección de la empresa a tener conocimiento de otras causas que pudieran estar influyendo en la calidad del servicio.

2.9 Conclusiones parciales

1. Como resultado del diagnóstico realizado se pudo constatar que a pesar de que se cumplen los indicadores de los objetivos de la calidad de la EON persisten las insatisfacciones de los clientes con el servicio que presta esta entidad.
2. Se identifican las causas que afectan el problema fundamental de la UEB objeto de estudio las que están referidas a: falta de enfoque a procesos, desmotivación de la tripulación del ómnibus, deficiente control de la calidad en el taller y la no existencia de una metodología para evaluar la calidad del servicio trayendo consigo que no se conozca la cantidad de clientes a encuestar, la frecuencia de aplicación de las encuestas, entre otros aspectos.
3. Se definen acciones de mejora para las causas identificadas, siendo el diseño de la metodología para evaluar la calidad del servicio la acción que se desarrollará en la investigación por la importancia de conocer las expectativas de los clientes y proporcionar una herramienta de trabajo para la dirección de la entidad.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA PARA MEDIR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

3.1 Introducción

El presente capítulo estará enfocado en el diseño de una metodología para medir la calidad del servicio de transportación de pasajeros en la UEB de Santa Clara y conocer percepciones y expectativas de los clientes que transporta la entidad para así proponer acciones de mejora con el objetivo de disminuir o erradicar los principales problemas que afectan el éxito de la empresa.

3.2 Propuesta del procedimiento

El equipo de expertos creado en el capítulo anterior será el encargado de diseñar el procedimiento propuesto, para lo cual tomará como referencia el propuesto por Pocerull Monteagudo (2012), dado que este procedimiento se sustenta en los principios de gestión de la calidad, enfoque al cliente, toma de decisiones basadas en hechos, planteados en la norma NC ISO 9000:2005 y además es un procedimiento lo suficientemente general como para ser aplicado a todo tipo de organización con ligeros cambios que lo adapten al objeto de estudio particular. A continuación se muestran las fases y etapas que describen este procedimiento.

Descripción detallada del procedimiento para realizar estudios de medición de calidad percibida en la UEB de Santa Clara

Este procedimiento tiene como objetivo evaluar la calidad del servicio de transportación de pasajeros que ofrece la UEB de Santa Clara. El mismo constituirá una herramienta para la alta dirección de la organización para conocer las expectativas y percepciones de los clientes, evaluar sus necesidades y proponer mejoras. Para la propuesta del procedimiento se trabaja con el equipo de expertos seleccionados en el capítulo anterior. Se explicará cada fase y etapa desde el punto de vista de qué debe hacerse y a la vez aplicándola a la UEB objeto de estudio.

Fase I. Análisis de la dimensionalidad del servicio

Esta fase consta de tres etapas, se comienza con la caracterización de los servicios que constituyen el negocio de la organización, la selección de las dimensiones que caracterizan el servicio y se continúa con la definición y selección de los atributos por cada una de las dimensiones afín a su contenido.

Fase I. Análisis de la dimensionalidad del servicio
Etapa 1. Caracterización de los servicios que constituyen el negocio de la organización
Etapa 2. Selección de las dimensiones que caracterizan los servicios objeto de estudio
Etapa 3. Definición y selección de los atributos que caracterizan los servicios objeto de estudio

Fase II. Diseño detallado para la medición de calidad percibida
Etapa 4. Selección de la escala de medida Etapa 5. Estructuración del instrumento de medición Etapa 6. Ensayo del cuestionario Etapa 7. Diseño estadístico de la investigación Etapa 8. Diseño del estudio de campo Etapa 9. Realización del estudio del campo Etapa 10. Control y monitoreo de la aplicación Etapa 11. Validación del cuestionario Etapa 12. Procesamiento y análisis cuantitativo de los datos
Fase III. Análisis de los resultados y propuesta de mejoras
Etapa 13. Análisis de los resultados Etapa 14. Diseño e introducción de las propuestas de mejoras Etapa 15. Evaluación y mejora continua

Figura 3.1 Procedimiento para evaluar la calidad del servicio

Fuente: Adaptado de Pocurull (2012)

A continuación se especifica en detalles cada etapa:

Etapa 1. Caracterización de los servicios que constituyen el negocio de la organización

En esta etapa es necesario caracterizar el objeto de estudio y recopilar información sobre objeto social, misión, servicios que brindan. Para caracterizar la UEB objeto de estudio se recopila la siguiente información:

1. Objeto social aprobado para la UEB de Santa Clara
2. Misión de la UEB de Santa Clara
3. Descripción del servicio que brinda la UEB de Santa Clara

Estos aspectos fueron desarrollados en el capítulo dos de la presente investigación.

Etapa 2. Selección de las dimensiones que caracterizan el servicio de transporte de pasajeros

Para la definición y posterior selección de las dimensiones, se realizó una tormenta de ideas partiendo del análisis de las dimensiones más reconocidas acerca de la temática planteada en la literatura por los autores expertos en el tema (**anexo 6**), seleccionándose los criterios más representativos a los efectos de la investigación. Las

propuestas de Parasuraman, Berry & Zeithaml (1988, 1991), constituyen las más difundidas en la literatura especializada.

Elas son:

- Elementos tangibles
- Fiabilidad
- Capacidad de respuesta
- Seguridad
- Empatía

Para el caso de la EON existe la Norma Ramal 71:2003 a nivel nacional que identifica las especificaciones que debe poseer este servicio. Basándose en estos requerimientos se realizan los controles de la calidad en la empresa. Debido a que existe cierta correspondencia con las dimensiones propuestas por el modelo Servqual se trabajará con dichas especificaciones ya que están adaptadas para el caso del transporte específicamente. A continuación se describirá cómo funcionan las mismas según la norma. (Ver tabla 3.1)

Tabla 3.1 Descripción de las dimensiones definidas

	Seguridad en la transportación	Estado técnico de los ómnibus	Puntualidad en salidas y llegadas de los ómnibus	Higiene y estética de los ómnibus	Trato a los pasajeros	Porte y aspecto de la tripulación y/o trabajadores
Descripción	- Ventilación adecuada y hermeticidad del salón de pasajeros - Los elementos activos del ómnibus estarán en perfecto estado de funcionamiento.	- Perfecto estado de los medios auxiliares, buena iluminación interior, asientos y ventanillas en buen estado.	- Se deben cumplir los horarios de las salidas y llegadas de los ómnibus desde las bases, puntos de despacho, estaciones y/o terminales de intercambio.	- Al salir de viaje los ómnibus estarán limpios y se fumigarán periódicamente. - Se mantendrán pintados, sin abolladuras ni golpes en la carrocería.	- La tripulación será respetuosa y amable con los pasajeros. No se producirán paradas innecesarias, ni desvíos de rutas o itinerarios.	- La tripulación y/o trabajadores tendrán buena presencia y aspecto personal correcto, tanto en la higiene como en el vestuario.

Fuente: Elaboración propia

Etapas 3. Definición y selección de los atributos que caracterizan los servicios objeto de estudio

A partir de la técnica de trabajo en grupo se procede a determinar los atributos por cada una de las dimensiones afín a su contenido para el servicio objeto de estudio.

- Cumplimiento con las especificaciones

- Conocimientos de la actividad de transporte
- Amabilidad de los tripulantes
- Profesionalidad de los tripulantes
- Flexibilidad ante imprevistos
- Disponibilidad de los ómnibus
- Salidas y llegadas en la hora prevista
- Apariencia de los tripulantes
- Apariencia del ómnibus
- Experiencia de los tripulantes

Una vez identificados los atributos se les pide a los expertos que valoren este listado y le otorguen niveles de importancia (1 al menos importante y 10 al más importante). Recogida toda la información se procede a la validación de los criterios de los expertos.

• Validación de los criterios de los expertos

Dado que en la mayoría de los problemas de toma de decisiones no se especifican las condiciones de los parámetros considerados para el análisis, se justifica el empleo de técnicas no paramétricas. La que mejor resultado aportará para este caso es la basada en el coeficiente de concordancia de Kendall (Siegel, 1972) que se calcula mediante la expresión:

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{M^2(K^3 - K)} \text{ (Fórmula 3.1)}$$

Donde:

M: Número de expertos

K: Número de propiedades o atributos a evaluar

Δ : Desviación del valor medio de los juicios emitidos

W debe estar entre (0...1), hay autores que plantean que:

(0.5—1.00) es confiable

(0.0--0.49) no es confiable

$$\Delta = \sum A_{ij} - \tau \text{ (Fórmula 3.2)}$$

Donde:

A_{ij} : Juicio de importancia del índice i dado por el experto j.

τ : Factor de comparación (valor medio de los rangos).

$$\tau = \frac{1}{2} M(K + 1) = \frac{\sum \sum A_{ij}}{K} \text{ (Fórmula 3.3)}$$

$$\tau = \frac{1}{2} * 7 * (10 + 1) = 38.5$$

Tabla 3.2 Matriz de rango del método de expertos

Nº	Atributos	1	2	3	4	5	6	7	$\sum A_{ij}$	Δ	Δ^2
1	Cumplimiento con las especificaciones	6	9	8	7	7	9	8	54	15.5	240.25
2	Conocimientos de la actividad de transporte	1	2	2	3	2	2	1	13	-25.5	650.25
3	Amabilidad de los tripulantes	7	8	8	9	6	7	9	54	15.5	240.25
4	Profesionalidad de los tripulantes	4	3	2	2	3	2	3	19	-19.5	380.25
5	Flexibilidad ante imprevistos	7	6	8	6	7	7	8	49	10.5	110.25
6	Disponibilidad de los ómnibus	9	8	9	9	9	10	9	63	24.5	600.25
7	Salidas y llegadas en la hora prevista	7	9	8	8	6	9	7	54	15.5	240.25
8	Apariencia de los tripulantes	2	1	2	1	3	3	1	12	-26.5	663.75
9	Apariencia del ómnibus	1	2	2	1	3	3	2	14	-24.5	600.25
10	Experiencia de los tripulantes	7	8	9	7	9	6	8	54	15.5	240.25
-	-	-	-	-	-	-	-	-	386	-	3008.5

Fuente: Elaboración propia

Cálculo del coeficiente de Kendall:

$$W = \frac{12 * 3008.5}{7^2(10^3 - 10)} = \frac{36102}{48510} = 0.74$$

$$W > 0.5$$

$$0.74 > 0.5$$

Determinado el coeficiente de Kendall es necesario realizar la prueba de hipótesis de que los expertos no tienen comunidad de preferencia. Con este criterio se intenta verificar la hipótesis fundamental.

Ho: No hay concordancia entre los expertos

Contra la hipótesis alternativa

H1: Hay concordancia entre los expertos.

Lo cual puede probarse utilizando las tablas de Kendall o mediante la prueba de Chi cuadrado cuando $K > 7$ (expresión 3.4).

$$\chi^2 = M(K - 1)W \text{ (Fórmula 3.4)}$$

$$\chi^2 = 7 * (10 - 1) * 0.74 = 46.62$$

RC:

$$\chi^2 \geq \chi^2_{\alpha; K-1}$$

$$\chi^2 \geq \chi^2_{0.05; 9}$$

$$46.62 \geq 16.919$$

Como se cumple la región crítica se rechaza la hipótesis nula por lo que se considera que existe concordancia entre los expertos acerca de los atributos que son importantes para la satisfacción de los clientes.

Fase II. Diseño detallado para la medición de calidad percibida

La fase 2 consta de 9 etapas, la primera consiste en la selección de la escala a utilizar (Etapa 4), una vez hecho esto se procede a la estructuración del instrumento de medición (Etapa 5), después de estructurado dicho instrumento se ensaya el cuestionario (Etapa 6) para dar paso al diseño estadístico (Etapa 7). Luego se lleva a cabo el diseño y la realización del estudio de campo (Etapas 8 y 9) respectivamente. A continuación se desarrolla la (Etapa 10), la cual se dedica al control y monitoreo del estudio anterior. Para culminar se procede a la validación, procesamiento y análisis cuantitativo de los datos (Etapa 11 y 12).

Etapas 4 Selección de la escala de medida

Se procede a seleccionar la escala de medida de acuerdo a los objetivos de la investigación.

Estudios acerca de esta temática evidencian que las escalas más utilizadas son el ServQual y el ServPerf. Es por ello que se realiza la propuesta en base a estos dos métodos.

Se utiliza ServQual: Cuando el objetivo del estudio consiste en utilizar una escala para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio. Este instrumento se basa en la consideración de la calidad como una actitud, su medición como el resultado de comparar lo que el cliente cree que la empresa debe ofrecer (expectativas) con la percepción del desempeño que este experimentó tras consumir el servicio.

Se utiliza ServPerf: Cuando el objetivo del estudio consiste en medir únicamente las percepciones experimentadas por el cliente después de consumir el servicio.

En este caso se utilizará la técnica SERVQUAL, debido a que es necesario para la empresa no solo conocer las expectativas de los clientes, sino también sus percepciones.

Etapas 5 Estructuración del instrumento de medición

Se recomienda, de acuerdo a los supuestos que fundamentan esta investigación, como instrumento a utilizar para la realización del estudio de medición de calidad percibida: el cuestionario como mecanismo para obtener respuesta a preguntas predeterminadas.

En el **anexo 7** se expone el cuestionario ServQual descrito por Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985). Como punto de partida, el instrumento consta de un cuestionario que evalúa las percepciones y las expectativas con relación a cada una de las dimensiones de la calidad del servicio, así como el nivel de importancia que el cliente le confiere a cada una, por lo que de modo general se considera dividido en tres secciones.

La **primera sección** consta de 22 declaraciones, en las cuales los clientes, basados en la experiencia como usuario de los servicios que ofrece la empresa, responden hasta qué punto ellos consideran que la entidad debería tener las características descritas en cada declaración para que el servicio que ella presta sea considerado de excelencia. Para ello se utiliza una escala desde 1-7 donde 1 significa fuertemente en desacuerdo y 7 fuertemente de acuerdo.

La **segunda sección** del cuestionario pide a los clientes que evalúen las mismas declaraciones, pero teniendo en cuenta su percepción acerca de la calidad real de los servicios prestados. Para ello se utiliza una escala de 7 puntos, evaluando las declaraciones de forma similar a la sección anterior.

La **tercera sección** está diseñada para conocer el nivel de importancia de las seis dimensiones de la calidad de servicio. Para ello el cliente tiene que distribuir un total de 100 entre las dimensiones de acuerdo al nivel de prioridad que le confiere.

- Formulación de las declaraciones del instrumento seleccionado

Se recomienda:

- Privilegiar el uso de un vocabulario comprensible para el segmento de mercado encuestado y evitar en particular los términos técnicos conocidos sólo por profesionales del sector considerado.
- Utilizar palabras simples y frases cortas.
- Evitar la negación, que dificulta la comprensión de las preguntas.
- Evitar los términos vagos, sujetos a interpretación (por ejemplo para el caso de la escala: frecuentemente, algunas veces, mucho).

- Descartar que la declaración esté formulada de forma que influya en la respuesta del entrevistado.
- Longitud del cuestionario

No se debe convertir el cuestionario en un instrumento de conocimiento completo de los clientes y de intentar responder a todas las preguntas que se hace la entidad. Es por ello que se recomienda tener en cuenta este aspecto pues una longitud excesiva disminuye la fiabilidad de la información recopilada.

- Escalas de actitud a emplear en el cuestionario

La elección de una escala de actitud es una etapa muy delicada de la gestión, sobre todo porque la escala permanece invariable durante todo el tiempo de vida del instrumento de medida. Se propone una escala numérica, en la que el entrevistado da una cifra en función de su nivel de satisfacción. La escala propuesta en el nuevo cuestionario tiene valores entre 1 y 5, para ello se considera 1 (muy malo) y 5 (muy bueno).

El nuevo cuestionario se muestra en el **anexo 8**.

A continuación se muestra en la tabla 3.3 a qué dimensiones corresponden las preguntas diseñadas en el cuestionario.

Tabla 3.3 Preguntas correspondientes por dimensión

Dimensión 1. Seguridad en la transportación
1. ¿Resultó agradable la temperatura durante el viaje?
2. Los clientes se sienten confiados con el servicio recibido.
3. ¿Los elementos para caso de emergencia están en perfecto estado de funcionamiento?
4. ¿Los ómnibus cuentan con medios de sujeción (pasamanos, barras, etc.)?
5. ¿Considera que la tripulación conduce con la debida precaución?
Dimensión 2. Estado técnico de los ómnibus
6. ¿Las luces del ómnibus están en buen estado?
7. ¿La iluminación interior está en buen estado de funcionamiento e intensidad?
8. ¿Los asientos y cocoteras del ómnibus están limpios?
Dimensión 3. Puntualidad en salidas y llegadas de los ómnibus
9. ¿El ómnibus salió en el horario previsto?
10. ¿Se realizaron paradas no oficiales o desvíos de ruta durante el viaje?

Dimensión 4. Higiene y estética de los ómnibus
11. ¿El ómnibus se encuentra limpio exterior e interiormente?
12. ¿El ómnibus está pintado?

Dimensión 5. Trato a los pasajeros
13. ¿Considera usted que el trato recibido por la tripulación ha sido amable, cortés y profesional?
14. ¿El chofer conversa mientras está conduciendo?
15. ¿Recibió usted al abordar el ómnibus alguna información sobre el viaje, las paradas establecidas y sus derechos y deberes?

Dimensión 6. Porte y aspecto de la tripulación y/o trabajadores
16. ¿La tripulación y/o trabajadores usan correctamente el uniforme?
17. ¿La tripulación y/o trabajadores tienen buena presencia y aspecto personal correcto?

Fuente: Elaboración propia

Etapas 6 Ensayo del cuestionario

Se aconseja realizar un ensayo del cuestionario con un número limitado de clientes. Con un costo modesto, esta etapa permite mejorar la formulación de las preguntas, verificar la correcta comprensión de éstas, añadir o suprimir preguntas llegado el caso, así como verificar el tiempo que se necesita para responderlas. Constituye esto una operación para demostrar la fiabilidad del instrumento. Las formas de recopilación a aplicar son:

- El cuestionario realizado frente a frente.
- El cuestionario por teléfono.
- El auto-realizado (directamente completado por el entrevistado)

En este caso el cuestionario será directamente completado por el entrevistado.

Etapas 7 Diseño estadístico de la investigación

En esta etapa se definen los elementos estadísticos que deben tenerse en cuenta para ejecutar de forma fiable y viable la aplicación del estudio a través del cuestionario definido y estructurado anteriormente.

Para ello se recomienda:

- Definir población objeto de investigación
- Definir tamaño de muestra
- Definir tamaño de la muestra piloto

➤ Definir técnica de muestreo a utilizar

a) Definición de la población objeto de investigación

Cualquier conjunto de individuos u objetos que tengan alguna característica común observable constituye una población. Cualquier subconjunto de una población es una muestra de la misma.

Entonces se puede definir como población al conjunto de clientes que forman el universo donde se va a tomar la muestra.

En este caso se trata de una población finita debido a que se conoce la cantidad de pasajeros a transportar.

b) Definición y cálculo del tamaño de muestra

La dimensión de la muestra se determina en función del grado de fiabilidad y de perfección de los resultados deseados.

El tamaño de la muestra para un diseño de encuesta en poblaciones infinitas puede calcularse mediante la siguiente fórmula.

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 * p * q}{d^2} \text{ (Fórmula 3.5)}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra requerido

$Z_{\alpha/2}$: percentil de la distribución normal relacionado con el nivel de confianza seleccionado por el investigador.

p = proporción estimada de la población que establecería un acuerdo determinado sobre la variable a estudiar. Note que para p = 0.5 (50%) se obtiene el mayor tamaño de muestra.

q = 1- p

d = margen de error o desviación del valor real estimado.

Para el caso de poblaciones finitas, donde se conoce el tamaño de la población, se puede emplear la expresión siguiente:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha/2}^2 * p * q}{d^2 * (N-1) + Z_{\alpha/2}^2 * p * q} \text{ (Fórmula 3.6)}$$

Donde:

N = Total de la población

Para el objeto de estudio se aplicará la fórmula 3.6 debido a que se conoce la cantidad de pasajeros que serán transportados.

Se sabe que un ómnibus puede transportar 49 pasajeros en un viaje y existen un total de 16 viajes en la UEB objeto de estudio. Los mismos se muestran a continuación:

4. Habana (salen 4 ómnibus en diferentes horarios al día)
5. Varadero (sale 1 ómnibus diario)
6. Matanzas (sale 1 ómnibus diario)
7. Fomento (salen 2 ómnibus diarios)
8. Cumanayagua (salen 3 ómnibus diarios)
9. Trinidad (sale 1 ómnibus diario)
10. Colón (sale 1 ómnibus diario)
11. Santiago de Cuba (sale 1 ómnibus diario)
12. Morón (sale 1 ómnibus diario)
13. Colón (este ómnibus sale el domingo solamente)

El tamaño de muestra se seleccionó de acuerdo a un muestreo aleatorio simple. Se seleccionó una población de 98 pasajeros porque se considera un viaje de ida y vuelta en el ómnibus y con la capacidad completa porque se cubren con los pasajeros de la lista espera. Fue tomada para su determinación la expresión 3.6.

Como parámetros se fijaron:

$N = 98$ pasajeros

$d = 0.1$

$P = 0.5$, se fijó este valor debido a que se pretende poseer el mayor tamaño de la muestra posible.

$q = 1 - p = 1 - 0.5 = 0.5$

$1 - \alpha = 95\%$, teniendo en cuenta que se necesita una alta confiabilidad para hacer la validación.

$Z_{\alpha/2} = 1.96$, para el nivel de confianza que se tomó (95%) y utilizando la Tabla de la Distribución Normal.

Se muestra el cálculo del tamaño de muestra:

$$n = \frac{98 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.1^2 \cdot (98 - 1) + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = \frac{94.12}{0.24 + 0.96} = 48$$

El tamaño de muestra será de 48 pasajeros.

c) Cálculo del tamaño de la muestra piloto

Muestra piloto:

Primeramente se calculará el tamaño de una muestra mediante la expresión 3.6, utilizando un nivel de confianza de 95%. Una vez obtenido el valor, es tomado nuevamente como población y se determina entonces, a partir de la misma expresión el tamaño de una nueva muestra que será tomada como muestra piloto.

Esta prueba piloto ha de garantizar las mismas condiciones de realización que el trabajo de campo real. Su misión radica en contrastar hasta qué punto funciona el cuestionario como se pretendía en un primer momento, y verificar si las preguntas provocan el tipo de reacción deseada. La muestra piloto realizada arrojó que el número de pasajeros a encuestar debe ser de 32 aproximadamente como se muestra a continuación:

$$n = \frac{48 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.1^2 \cdot (48-1) + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = \frac{46.09}{0.47+0.96} = 32$$

La muestra piloto es de 32 pasajeros.

d) Tipo de muestreo a utilizar:

En este paso se definirá el tipo de muestreo a utilizar en dependencia de los objetivos del estudio, pueden utilizarse para este tipo de estudio: muestreo aleatorio, muestreo aleatorio simple, muestreo estratificado.

El muestreo que se empleó es el Aleatorio Simple debido a que todos los individuos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos, de acuerdo con las leyes del azar, además se conoce la población y se aplica en aquellos casos donde es muy homogénea, en cuanto a los objetivos o variables que se estudian.

Dicho muestreo se realizó de forma sistemática debido a que se conoce el tamaño de la población y el número de encuestas que se quieren aplicar. En este tipo de muestreo se logra algo de aleatoriedad seleccionando al azar por cual cliente empezar.

Se recomienda a la empresa comenzar aplicando las encuestas de forma semanal. En dependencia de los resultados que arrojen las mismas se puede aumentar o disminuir la frecuencia de aplicación teniendo en cuenta el gasto de tiempo que provocan debido al procesamiento de los datos.

Las siguientes etapas no se pueden desarrollar en la investigación porque requieren de una aplicación del cuestionario y la UEB objeto de estudio en estos momentos está cumpliendo una tarea para el Ministerio del Turismo que se presentó en enero de este año. Los ómnibus de la UEB de Santa Clara están transportando actualmente los trabajadores de los cayos y las rutas las cubren los ómnibus de otras provincias

pertenecientes a la EON. Esta tarea no responde al objeto social de la empresa y por tanto los resultados de las encuestas no serán fiables para analizar las inconformidades en cuanto a la calidad del servicio. A continuación se describe lo que debe hacerse en cada una de las etapas.

Etapas 8 Diseño del estudio de campo

Dada la complejidad que presenta el estudio, el personal encargado de aplicar el cuestionario debe ser preparado correctamente.

- Selección y preparación de los encuestadores.

Para la adecuada selección de los encuestadores se tendrán en cuenta los aspectos siguientes:

- Preparación Profesional
- Adecuada dicción y Vocabulario
- Presencia Física
- Habilidades de Comunicación y Diálogo

Después de seleccionado el personal para el estudio de campo es necesario proceder a una preparación intensiva de los seleccionados. Para ello se desarrollará un entrenamiento en el que se impartirán los temas siguientes:

- Nociones acerca de la Gestión de la calidad, Calidad del servicio.
- Principios de la Gestión de la calidad enunciados por NC ISO 9001: 2008.
- Elementos generales del procedimiento a aplicar para la realización del estudio de calidad percibida.
- Detalles del proceso de aplicación del estudio de calidad percibida. Se considera necesario enfatizar en la necesidad de, transmitir, sensibilizar al cliente encuestado por parte del equipo de encuestadores acerca de la importancia del estudio así como estar alertas ante una posible respuesta que invalide o influya en la fiabilidad del cuestionario, de producirse este último caso se procede a invalidar in situ por parte del encuestador el cuestionario.

- Modelación del estudio de campo

En este apartado se desarrollará la selección de los clientes a encuestar de forma Piloto/ Experimental, especificando el tipo de muestreo a utilizar.

Como ya se explicaba en la etapa anterior el tipo de muestreo es el aleatorio simple. Debe tenerse que la muestra piloto calculada fue de 32 clientes. El encargado de aplicar dicha encuesta es el Especialista de la calidad.

Etapas 9 Realización del estudio del campo

Una vez realizado el diseño estadístico de la investigación y el diseño del estudio de campo se procede a la aplicación del cuestionario como elemento fundamental de la escala de medida.

Etapas 10 Control y monitoreo de la aplicación

Es imprescindible la calidad y consistencia de los cuestionarios respondidos por el cliente. Para ello se realizó un control por parte del representante de la calidad de la entidad mediante la revisión de los cuestionarios respondidos.

Etapas 11 Validación del cuestionario

Para poder llegar a conclusiones certeras partiendo de los resultados de los cuestionarios, es necesario primeramente tener la seguridad de que cada atributo responde correctamente a la dimensión donde ha sido ubicado. Es por ello que en la presente investigación se propone llevar a cabo la validación del cuestionario una vez aplicado a una muestra piloto, antes de hacer extensivo su uso.

Para comprobar la validez del contenido es necesario conocer si éste mide lo que verdaderamente el investigador desea estudiar, o sea si la escala recoge los diferentes aspectos o dimensiones que se consideran básicas y fundamentales en relación al objeto de análisis. Generalmente este tipo de validez es constatada por juicio subjetivo de uno o varios investigadores, entonces es que se puede afirmar que la escala seleccionada es válida desde este punto de vista, pues se parte para esta propuesta de la utilización de la escala ServQual concebida por Parasuraman, Zeithaml & Berry (1993).

El contenido quedó validado al utilizar las dimensiones propuestas por la Norma Ramal 71:2003 que están referidas al transporte específicamente y son muy similares a la escala propuesta en el modelo Servqual, utilizado en innumerables investigaciones, y ser valorado por los expertos los elementos más importantes para los clientes en este tipo de servicio quedando incluidos en la encuesta propuesta.

Se puede utilizar el coeficiente Alpha de Cronbach para validar la fiabilidad del cuestionario. También puede hacerse a través del cálculo de la moda, mediana y media de las respuestas de los clientes y analizar su lógica, y no calcular el coeficiente alfa de Cronbach, pues al hacer un análisis de las preguntas dentro de cada dimensión, los expertos consideraron necesario incluirlas todas al responder a los atributos fundamentales identificados, no existiendo contradicción entre ellas.

Además se pudo comprobar que la nueva encuesta propuesta en el procedimiento es mucho más abarcadora que la existente en la UEB, debido a que se miden los mismos aspectos que en la antigua y otros que también resultan de gran interés a la hora de

conocer los principales problemas con que cuenta la entidad, y que están incluidos en la Norma Ramal 71:2003 como por ejemplo:

- Salidas y llegadas en hora de los ómnibus
- Apariencia interna y externa de los ómnibus

Corroborándose así la importancia de este nuevo instrumento y quedando como propuesta para la utilización en la UEB objeto de estudio.

Etapla 12 Procesamiento y análisis cuantitativo de los datos

Para el procesamiento cuantitativo de la información se tendrán en cuenta, parámetros como la mediana para establecer rangos en la escala; la desviación estándar, la media y la moda para realizar otros análisis más específicos de la información. Además se puede calcular el Índice de Calidad Percibido para el servicio que no es más que la brecha o la diferencia entre las expectativas que se generan los clientes antes de recibir el servicio, y la percepción que obtienen del mismo una vez recibido.

Fase III. Análisis de los resultados y propuesta de mejoras

Por último en esta fase se realiza primeramente un análisis de los resultados (Etapla 13), posterior a esto se procede al diseño e introducción de las propuestas de mejoras (Etapla 14), y para finalizar el procedimiento se sigue con la evaluación y mejora continua (Etapla15).

Etapla 13 Análisis de los resultados

En esta etapa se realiza el análisis de los resultados a partir de los hallazgos de la fase anterior. Para ello se recomienda elaborar un diagrama causa – efecto, el que permite analizar los factores y la relación entre ellos y de esa forma detectar la causa raíz.

También se hará un análisis de las principales causas que afectan la calidad del servicio. Cada uno de los resultados constituye el punto de partida para el análisis de posibles alternativas de solución a los problemas detectados.

Etapla 14 Diseño e introducción de las propuestas de mejoras

El equipo de trabajo debe elaborar el plan de acción para intervenir sobre las causas. La definición de cada acción debe contener los aspectos siguientes:

- ¿Qué? (contenido de la acción que se ejecutará);
- ¿Quién? (ejecuta y dirige);
- ¿Cuándo? (fechas y plazos de ejecución);
- ¿Qué presupuesto y recursos necesita? y,
- ¿Qué beneficios deben esperarse de su aplicación?

Si el equipo de diseño precisa bien estos aspectos, el plan de acción quedará con mayor calidad y los responsables del análisis y aprobación tendrán más elementos para tomar la decisión final.

Etapas 15. Evaluación y mejora continua

Si se desarrolla de forma sistemática el estudio de medición de la calidad, a través del procedimiento propuesto, se logra un proceso de retroalimentación interna que garantiza la inmediatez de la información y la base para lograr una mejora continua. La evaluación puede proporcionar una visión global del desempeño de la organización, del grado de madurez del sistema de gestión de la calidad y puede ayudar a identificar las áreas que precisan mejora en la organización y la determinación de las prioridades.

Sin embargo, el cumplimiento de la misión y los objetivos de la organización, en aras de incrementar la satisfacción de los clientes, no se materializará a corto plazo, pues a raíz del diagnóstico efectuado en el primer ciclo es que se pondrán en marcha las nuevas estrategias y mejoras fundamentales, comienza a ocurrir un proceso progresivo de cambio en la cultura organizacional y el funcionamiento de la organización, el que al transcurrir cierto tiempo podrá ser detectado y evaluado por los clientes.

Esto le servirá a la empresa como referencia para comparar con mediciones posteriores y encaminar las estrategias de solución hacia las nuevas necesidades y expectativas de los clientes. Este procedimiento se aplicará, en los plazos prefijados por el equipo de trabajo, para evaluar la efectividad de las medidas tomadas, las condiciones en que fueron implementadas y el impacto que provocaron en los clientes, comparándose con períodos anteriores.

Esto determina la evolución y el estado actual; además, se conocen nuevos factores que pudieran influir, que constituyen el final de un ciclo y el principio de otro que conlleve a la entidad a ocupar un estadio superior en cuanto a la satisfacción del cliente y a la calidad de los servicios; para la mejora continua no hay metas fijas, pero sí etapas constantes de mejora.

3.3 Conclusiones parciales

1. Se propuso el procedimiento para evaluar la calidad del servicio en la UEB de Santa Clara tomando como referencia el utilizado por Pocurull Monteagudo (2012), en el que se describen un total de tres fases, cada una con sus respectivas etapas, con el objetivo de conocer el grado de satisfacción de los clientes.

2. Se diseñó un cuestionario propuesto en el procedimiento, mucho más abarcador que el existente en la UEB, el cual resultó validado por los expertos y tomando como referencia el modelo Servqual y la norma ramal 71:2003.
3. La aplicación de la metodología propuesta llega hasta la etapa siete correspondiente al diseño estadístico, quedando propuesta su culminación por parte de la empresa a partir de la etapa 8 (Diseño del estudio de campo), especificándose en qué consiste el resto de ellas.

Conclusiones generales

1. La utilización del Servqual como herramienta de medición de la calidad del servicio permite conocer a la entidad el grado de satisfacción de los clientes y enfocarla en los verdaderos problemas existentes en la UEB, con el objetivo de poder trabajar sobre ellos.
2. El diagnóstico que se realizó en el capítulo dos logró enfocar a la empresa en los problemas reales existentes, proponiéndose un plan de mejoras por el equipo de expertos, en el cual se hace alusión a la necesidad de contar con una metodología que permita evaluar la calidad del servicio de transportación de pasajeros.
3. Con la propuesta de la metodología se le proporciona a la entidad una herramienta para llevar a cabo la medición de la calidad del servicio de transportación de pasajeros, explicándose de forma detallada en qué consiste cada una de las fases expuestas en la misma.

Recomendaciones

1. Desarrollar el resto de las propuestas de mejoras explicadas en el capítulo dos, teniendo en cuenta el diagrama causa efecto donde se analizan, según los expertos los principales problemas que están afectando la calidad del servicio de transportación de pasajeros.
2. Culminar con la aplicación del procedimiento propuesto a la empresa, con el objetivo de llevar a cabo un análisis detallado de los resultados obtenidos según las encuestas, y poder trabajar en ellos una vez que la empresa retome su objeto social.
3. Implementar el procedimiento en la organización, debido a que este constituye una herramienta fiable y práctica a la hora de medir la calidad del servicio en la UEB de Santa Clara y así tener conocimiento del grado de satisfacción de los clientes que transportan.

Bibliografía

1. Albrecht, K. (1994) Todo el poder al cliente. Ediciones Piadas Ibéricas S.A. Barcelona.
2. Anderson, E.W.; Fornell, C. & Lehmann, D.R. (1994) Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden. Journal of Marketing vol. 58: 53-66.
3. Artola Pimentel, María de L. & Macias Mesa, J. A. (2002) Empresas de clase y calidad percibida. Ingeniería Industrial (Cuba) 23 (2): 50-52.
4. Berry, L. L. (1993a) Marketing en las empresas de servicios: Compita mediante la calidad. Editorial Norma, Bogotá.
5. Berry, L. L. (1993b) Calidad del Servicio. Díaz de Santos, Madrid. Ed. original: 1988.
6. Calidad del Servicio. Consultado el 5 de marzo de 2014 en <http://www.GestioPolis.com>
7. Calidad del Servicio: concepto y caracterización. Consultado el 20 de Febrero de 2014 en <http://www.evama.net>.
8. Carlzon, J. (1987) The Moments of Truth. Harper Perennial, New York, pp. 135. Existe edición en español: El momento de la verdad. Díaz de Santos, Madrid, 1991.
9. Carman, J. (1990) Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions. Journal of Retailing (USA) vol. 66: 33-55.
10. Conway, W. F (1988) "The correct way of managing". Conway Quality. Inc.
11. Cronin, J. J. y Taylor (1992) Estudios sobre Modelos Calidad.
12. Cronin, J. J. & Taylor, S. A. (1994) SERVPEF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. Journal of Marketing (USA) vol.58 (January): 125-31.
13. Crosby, P. B. (1979) "Quality is free". McGraw-Hill Book Co. New York.
14. Crosby, P.B. (1994) "La Calidad no Cuesta". Compañía Editorial Continental, S.A. México.
15. Cubadebate (2013) Realidades y perspectivas del transporte de pasajeros en Cuba. Consultado el 20 de febrero de 2014 en <http://www.cubadebate.cu/especiales/2013/07/22/>
16. Cuétara Sánchez, L. (2000) Modelo de Evaluación de Empresas de Transporte Turístico. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de la Habana.
17. De la Cuesta Álvarez, G. (1998) Efectividad Empresarial. Editora Pablo de la Torriente Brau, Ciudad de la Habana, p. 160.

18. De la Rica, E. (2005) El techo máximo: valor percibido por el consumidor. Consultado el 25 de marzo de 2014 en <http://www.ganaropciones.com/eseune/marketing10.htm>
19. Deming, W. E. (1986) Out of the crisis. MIT, Cambridge, Mass., USA. Existe edición en castellano: Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis. Díaz de Santos, Madrid, 1989.
20. Eigler, P. & Langeard, E. (1989) Servucción, el Marketing de los servicios. Madrid: Mc Graw Hill interamericana de España.
21. Escoriza Martínez, T. (2003) Determinación de los costos de la mala calidad como vía de la mejora en procesos. Tesis presentada para optar por el Grado de Máster en Ciencias Técnicas. Universidad Central de las Villas. Cuba.
22. FBA-CONSULTING (2005) Estudios de satisfacción del cliente interno. Consultado el 10 de febrero de 2014 en <http://www.fba-consulting.com>
23. Feigenbaum, A. V. (1971) "Control total de la calidad". Edición Revolucionaria, Habana.
24. Feigenbaum, A. V. (1997) "Changing concepts and management of quality worldwide". Quality progress. December: pp. 45-48.
25. Fernández Clúa, Margarita J. (2000) Memorias de Gestión de la Calidad.
26. Fernández Clúa, Margarita J. (2002) Calidad integral de los servicios: "El Reto para el nuevo milenio" II SIMPOSIUM IBEROAMERICANO DE CALIDAD, Habana, Cuba.
27. Fomento (2014) Buenas prácticas y recomendaciones para la mejora de la satisfacción del cliente de transporte público de viajeros por carretera. Consultado el 20 de marzo de 2014 en <http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/9842E8EC-2477-4C35-80BF-BD0CE9412856/25581/cap2/Buenaspracticass2.pdf>
28. Funch, V. (1968) Estrategias de Servicio. Editorial Trillas, México.
29. Grönroos, C. (1984) A Service Quality Model and Its Marketing Implications, European Journal of Marketing, vol. 18 No. 4.
30. Grönroos, C. (1994) Marketing y Gestión de Servicios. Gestión de los Momentos de la Verdad y la Competencia en los Servicios. Díaz de Santos, Madrid.
31. Hayes, R. E. (1995) Como medir la satisfacción del cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.
32. Hill, T.P. (1967) On Good and Services. Mc Graw Hill. New York, USA.
33. Hill, T.P. (1991) Production and Operations Management. Texts and cases. Prentice Hall, New Jersey.

34. Historia y Filosofía de la Calidad. Consultado el 5 de Marzo de 2014 en www.mitecnologico.com.
35. Huang, R. & Sarigollu, E. (2008) Assessing satisfaction with core and secondary attributes. *Journal of Business Research (USA)* 61 (9): 942-49.
36. Hunt, H. K. (1977) Conceptualizations and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction. School of Business, Indiana University, Bloomington.
37. Ishikawa, K. (1988) "¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa". Edición Revolucionaria. La Habana, Cuba.
38. Jacoby, J. & Olson, J. C. (1985) *Perceived Quality*. Lexington Books, Lexington, M.A.
39. Juran, J. M. & Bingham, (1974) "Industria de los Servicios en Juran, J. M. (1993) *Manual de Control de la Calidad*". Edición cubana.
40. Juran, J. M. (1990) "Juran y la planificación de la calidad". Editorial Díaz de Santos, Madrid.
41. Juran, J. M. & Gryna, F. (1993) *Manual de Control de la Calidad*. 4ta edición. Juran Institute, New York. Edición original: 1951.
42. Juran, J. M. (1994) *Manual de Control de la Calidad*. Cuarta Edición, pp. 19.1-19.27.
43. Juran, J. M. (2001) *Manual de Calidad (Quinta edición)*. Mc Graw Hill.
44. Kotler, P. (1985) *Fundamentos de Mercadotecnia*. Prentice Hall Hispanoamericana, Estado de México.
45. Kotler, P. (1992) *Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control*. Editorial Prentice Hall, Madrid.
46. Kotler, P.; Armstrong, G & Wong, Veronica (1999) *Principles of Marketing*. European Edition. Prentice Hall, London.
47. Kotler, P. (2000) *Introducción al Marketing*. 2a Ed. Europea. Prentice Hall Iberia, Madrid.
48. Leal, J. A. (2003) *Buscando la satisfacción y lealtad de los clientes en colaboración de nuestro cliente interno*. Consultado el 15 de enero de 2014 en <http://www.gestiopolis.com>.
49. Lehtinen, J. (1982) *Compañía de servicios orientados al cliente*. Espoo, Helsinki.
50. Lehtinen, J. & Lehtinen, V. (1982) *Service Quality: A Study of Quality Dimensions*. Unpublished Working Paper. Service Management Institute, Helsinki, Finland.

51. Lovelock, C. (1997) Mercadotecnia de los servicios. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México.
52. María Jiménez, M. (2011) Crearán empresa Nacional de Ómnibus. Consultado el 20 de febrero de 2014 en <http://www.digital@juventudrebelde.cu>.
53. McKenna, R. (1991) Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customer. Addison-Wesley, Reading, Mass., USA.
54. Mustelier Bernal, R. (2010) Medición de la satisfacción de los clientes externos en la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Villa Clara (EIPH-VC).
55. NC ISO 9000:2005 Sistema de Gestión de la calidad. Principios Fundamentales y Vocabulario. Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
56. NC ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de la calidad Requisitos. Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
57. Norma Ramal 69:2003 Transportación de pasajeros por ómnibus. Clasificación, categorías y requisitos de los servicios.
58. Norma Ramal 70:2003 Transporte de pasajeros por ómnibus. Proceso de transportación de los servicios.
59. Norma Ramal 71:2003 Transportación de pasajeros por ómnibus. Especificaciones de calidad de los servicios.
60. Norma Ramal 72:2003 Transportación de pasajeros por ómnibus. Requisitos para la recepción, manipulación, transportación y entrega de equipaje.
61. Noda Hernández, Marcia E. (1999) Procedimiento metodológico para medir la satisfacción del cliente. Tesis de Maestría en Matemática Aplicada. Universidad de Holguín, Cuba.
62. Noda Hernández, Marcia E. (2004) Modelo y procedimientos para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín, Cuba.
63. Parasuraman, A.; Zeithaml, Valerie A. & Berry, L. L. (1985) A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. Journal of Marketing (USA) vol. 49: 41-50.
64. Parasuraman, A.; Zeithaml, Valerie A. & Berry, L. L. (1988) SERVQUAL: A Multiple- Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing (USA) 64 (1): 5-6.
65. Parasuraman, A.; Zeithaml, Valerie A. & Berry, L.L. (1990) Delivering quality service. Free Press, New York, pp 15-33. Existe edición en castellano: 1993.

66. Parasuraman, A. (1991) Marketing Research. Addison Wesley, New York.
67. PCC (2011). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución.
68. Peel, M. (1988) Customer Service. Kogan Page, London.
69. Pérez Campdesuñer, R. (2004) La satisfacción del cliente interno y externo, Su grado de vinculación. Disponible en: <http://www.monografias.com>. Consultado: febrero, 2014.
70. Pocurull Moteagudo, J. M. (2012) Evaluación de la calidad del servicio en la UEB Cuba Catering de Santa Clara.
71. Samhoud, S. (2002) Herramientas de Evaluación de la Satisfacción del Cliente Interno. Samhoud Service Management. Consultado el 10 de febrero de 2014 en betterbeyourself@rrhmagazine.com
72. Schroeder, R. G. (1989) Operations Management: decision making in the operations function. McGraw-Hill, New York. Existe edición en español: Administración de Operaciones: toma de decisiones en la función de operaciones. McGraw-Hill, México D.F., 1992.
73. Siegel (1972) Diseño experimental no paramétrico, 4ta Edición ed., Mc Graw Hill.
74. Upcommons (2014) La calidad en el transporte público. Consultado el 20 de febrero de 2014 en <http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/5960/8/06.pdf>
75. Vilarta Alonso, J. A. (2004) Modelo para la gestión de la calidad del servicio. Ingeniería Industrial (Cuba) 25 (3): 39-35.
76. Zeithaml, Valerie A.; Parasuraman, A. & Berry, L. L. (1993) Calidad Total en la Gestión de servicios. Como lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

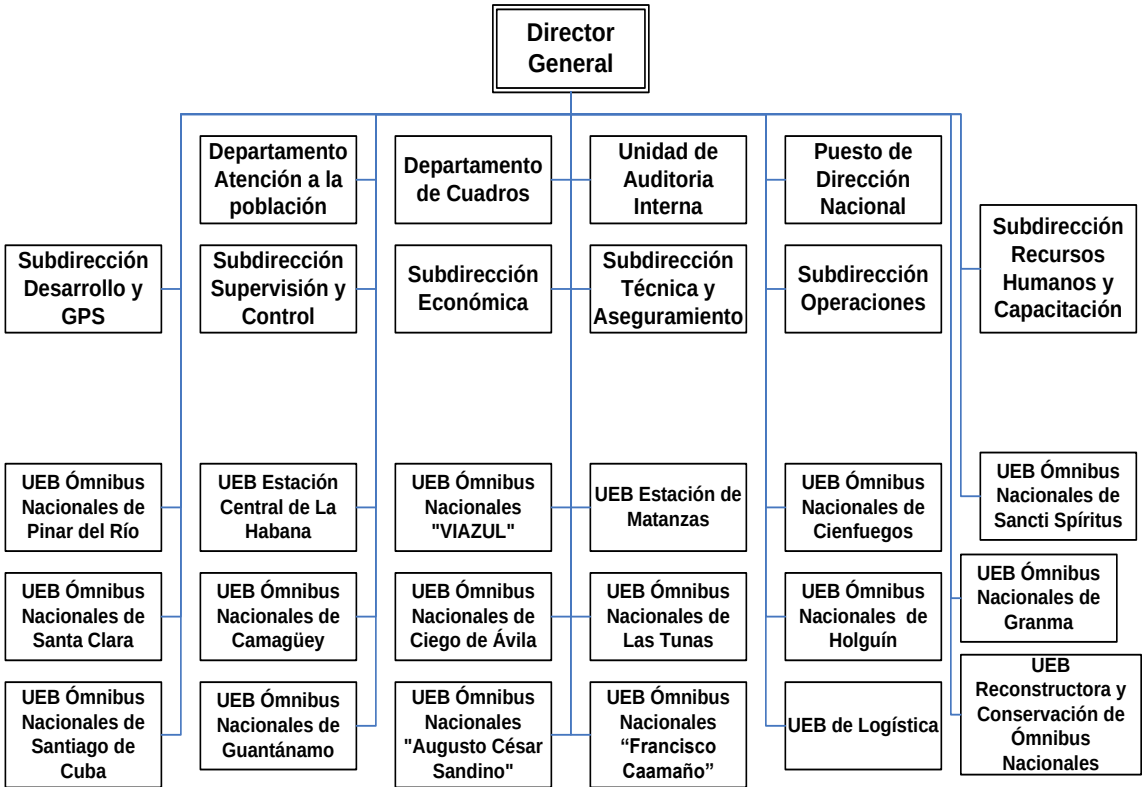
Anexos

Anexo 1. Análisis de los modelos de gestión de la calidad.

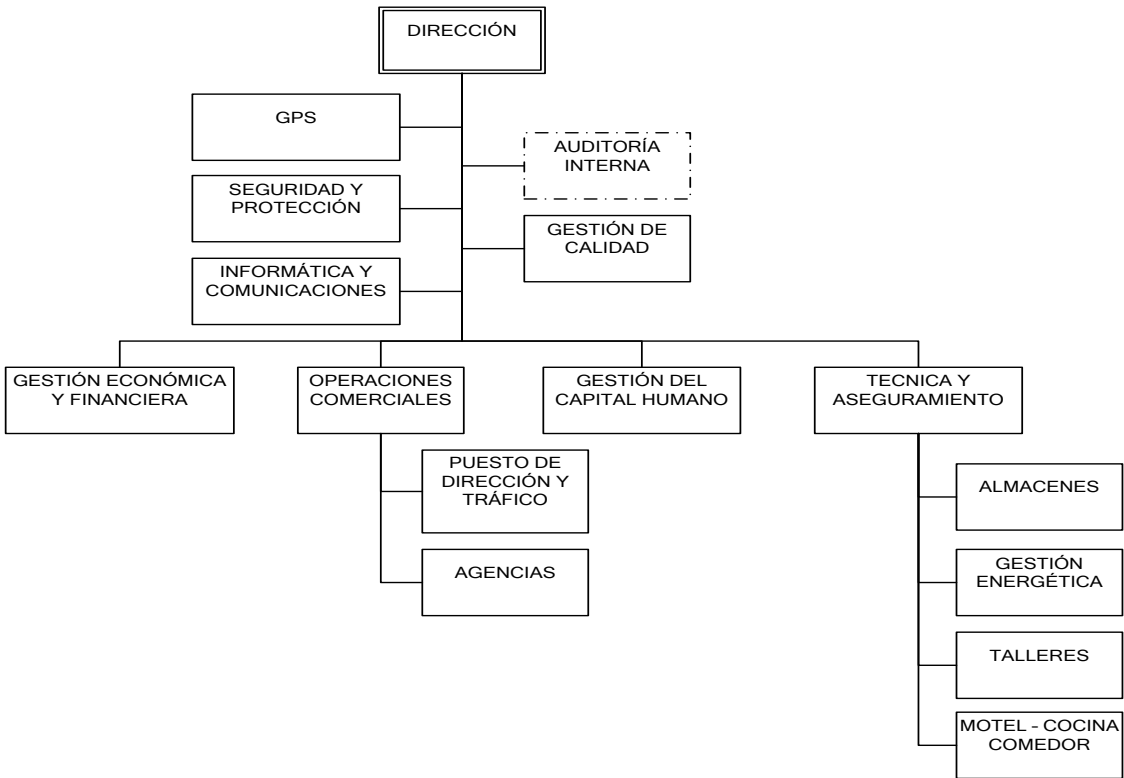
Fuente: González Pérez (1997)

Modelo	Fundamento conceptual	Observaciones
Servqual	Estructura básica de pasos para detectar posibles problemas a través de diferencias (GAPs) entre sus elementos. Evalúa 5 GAPs considerando 5 atributos evaluadores. [Gómez (1994)Gröuroos(1994) Zeithmal (1991)]	Considera la expectativa como elemento primario de la calidad del servicio.
Servperf	La calidad del servicio es un antecedente de la satisfacción. [Gómez (1994)]	Se valora que la introducción de pesos y expectativas introduce redundancia en el modelo.
Modelo de Teas	Modelo de la calidad normalizada	Crítica la definición de "expectativas normativas", considerándola abstracta.
Modelo de Fishbein	Explica el comportamiento del consumidor a partir de las actitudes que los mismos expresan hacia los diferentes atributos del producto. [Stanton (1989)]	Supone que la actitud global hacia un producto está formada por la suma de las actitudes a cada una de sus características, ponderada por su importancia que es más favorable poseer en el mayor grado posible un atributo.
Modelo de punto ideal	Propone un modelo que minimice las diferencias que existen entre el nivel deseado por el consumidor y el grado en que cada producto posee el atributo	Incorpora el punto ideal u objetivo empresarial a lograr en cada atributo.
Modelo de Calidad de Gröuroos - Gumenson	Une dos modelos con dos enfoques separados: Modelo de las 4Q de Gumenson y el modelo de Gröuroos de la calidad percibida. [Gröuroos (1994)]	Resulta teórico, no deja un instrumento práctico para la gestión del servicio. No está distante a lo planteado por otros modelos : la diferencia entre lo que se espera y lo que se percibe, tiene en cuenta la calidad técnica y funcional e incorpora un elemento nuevo las 4Q.
Modelo SERVMAN	Utiliza muchos aspectos del modelo SERVQUAL, incorporando la gestión de la organización. [Rufino (1995)]	Aporta nuevas diferencias en función de la gestión, aparece la función de control, incorpora el establecimiento de normas de la gestión y aparecen las funciones correctivas.

Anexo 2. Organigrama de la EON



Anexo 3. Organigrama de la UEB de Santa Clara



Anexo 4. Modelo de la encuesta aplicada por la UEB de Santa Clara en la vía.

		R1/P-10501-01 ENCUESTA EN LA VÍA	
Carro #: _____	Ruta: _____	Fecha: _____	Hora: _____
Estimado(a) Pasajero(a): Con el objetivo de brindar un servicio con la calidad que nuestro pueblo requiere, Le pedimos su cooperación para responder la siguiente encuesta, marcando con una cruz (X). AGRADECEMOS SU COOPERACION			
1.	¿Considera Usted que el trato recibido por la tripulación (choferes) ha sido amable, cortés y profesional?	SI _____	NO _____
2.	¿Evalúa el porte, aspecto y apariencia personal de los choferes de buenos?	SI _____	NO _____
3.	¿Recibió Usted al abordar el ómnibus alguna información sobre el viaje, las paradas establecidas y sus derechos y deberes?	SI _____	NO _____
4.	¿Resultó agradable la temperatura durante el viaje?	SI _____	NO _____
5.	¿Considera que la música y los videos transmitidos durante el viaje fueron apropiados?	SI _____	NO _____
6.	¿Se les permitió a los pasajeros la utilización del baño?	SI _____	NO _____
7.	¿Se realizaron paradas no oficiales?	NO _____	SI _____
8.	¿Considera que la tripulación conduce con la debida precaución?	SI _____	NO _____
9.	¿Evalúa la limpieza e higiene del ómnibus de buenas?	SI _____	NO _____
10.	¿Está satisfecho con el servicio que recibió?	SI _____	NO _____

Anexo 5. Principales no conformidades detectadas en la calidad del servicio relacionadas con los objetivos de la calidad 2, 3, 4 y 5.

Principales no conformidades detectadas en la calidad del servicio relacionadas con el objetivo de calidad No 2		
Octubre	Noviembre	Diciembre
El total de atrasos ocurridos es de 66 atrasos y de ellos 36 de larga duración para un 55% del total.	El total de atrasos ocurridos es de 61 atrasos y de ellos 26 de larga duración para un 35% del total.	El total de atrasos ocurridos es de 57 atrasos y de ellos 36 de larga duración para un 63% del total.

Principales no conformidades detectadas en la calidad del servicio relacionadas con el objetivo de calidad No 3.		
Octubre	Noviembre	Diciembre
Continúa el cumplimiento del objetivo con un acumulado de 0,08. 3 accidentes	Continúa el cumplimiento del objetivo con un índice acumulado de 0,08. 7 accidentes	Continúa el cumplimiento del objetivo con un índice acumulado de 0,08 5 accidentes

Principales no conformidades detectadas en la calidad del servicio relacionadas con el objetivo de calidad No 4.		
Octubre	Noviembre	Diciembre
Ocurren 238 roturas y 155 trasbordos que inciden en un promedio diario de 8 roturas y 5 trasbordos, incrementándose el Índice de 0,26.	Ocurren 193 roturas y 124 trasbordos que inciden en un promedio diario de 8 roturas y 5 trasbordos, manteniéndose el Índice en 0,25.	Ocurren 185 roturas y 130 trasbordos que inciden en un promedio diario de 7 roturas y 4 trasbordos, manteniéndose el Índice acumulado del año en 0,25.

Principales no conformidades detectadas en la calidad del servicio relacionadas con el objetivo de calidad No 5.		
Octubre	Noviembre	Diciembre
El promedio de duración de los trasbordos acumulados en Octubre se encuentra en 1 hora y 18 minutos permitiendo el cumplimiento del objetivo No. 5.	El promedio de duración de los trasbordos acumulados hasta Noviembre se encuentra en 1 Hora y 18 minutos permitiendo el cumplimiento del Objetivo No. 5.	El promedio de duración de los trasbordos acumulados hasta Diciembre se encuentra en 1 Hora y 20 minutos permitiendo el cumplimiento del Objetivo No. 5.

Anexo 6. Síntesis de la multidimensionalidad de la calidad del servicio.

Autor	Dimensiones
Garvin (1984)	1-) Desempeño 2-) Características 3-) Confiabilidad (probabilidad de un mal funcionamiento). 4-) Apego (habilidad de cumplir con las especificaciones) 5-) Durabilidad 6-) Aspectos del servicio (rapidez, cortesía, competencia y facilidad de corregir problemas) 7-) Estética 8-) Calidad Percibida
Lehtinen y Lehtinen (1982)	1-) Calidad Física, que incluyen los aspectos físicos del servicio (equipamiento, edificios). 2-) Calidad Corporativa, que afecta la imagen de la empresa. 3-) Calidad interactiva, la cual deriva tanto de la interacción entre el personal y el cliente, como de los clientes con otros clientes.
Grönroos (1984)	1-) Dimensión Técnica o de Resultado 2-) Dimensión Funcional o relacionada con el Proceso 3-) Imagen Corporativa
Eiglier y Langeard (1989)	1-) La calidad del Output o Calidad de Servicio prestado como resultado final. 2-) La calidad de los elementos de la Servucción o la calidad de los elementos que intervienen en el proceso de fabricación del servicio. 3) La calidad del proceso de prestación del servicio
Parasuraman, Zeithmal y Berry (1985)	1-) Elementos Tangibles. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de Comunicación. 2-) Fiabilidad. Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. 3-) Capacidad de Respuesta. Disposición para ayudar a los clientes y para proveerlos de un servicio rápido. 4-) Profesionalidad. Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento del proceso de prestación del servicio. 5-) Cortesía. Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto. 6-) Credibilidad. Veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se provee. 7-) Seguridad. Inexistencia de peligros, riesgos o dudas. 8-) Accesibilidad. Lo accesible y fácil contactar. 9-) Comunicación. Mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharles. 10-) Comprensión del Cliente. Hacer el esfuerzo de conocer al cliente y sus necesidades.
Parasuraman, Zeithmal y Berry (1991)	1-) Elementos Tangibles 2-) Fiabilidad 3-) Capacidad de Respuesta 4-) Seguridad(agrupa a las anteriores dimensiones denominadas como profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad) 5-) Empatía(agrupa a las anteriores criterios de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario.
Zimmermann y Enell (1993)	1-) Plazo de realización (Juran, 1974; Troxell, 1981) 2-) Tiempo de acceso 3-) Tiempo de espera 4-) Tiempo de actuación 5-) Integridad

	6-) Previsibilidad 7-) Consistencia 8-) Persistencia 9-) Satisfacción
Novaes y Motta (1996)	1-) Accesibilidad 2-) Conveniencia 3-) Continuidad 4-) Efectividad 5-) Eficacia 6-) Eficiencia 7-) Satisfacción 8-) Seguridad en equipos y edificios 9-) Oportunidad

Fuente: elaboración propia

Anexo 7. Cuestionario ServQual descrito por Parasuraman, Zeithaml y Berry, (1985) desagregados en 22 Items.

DIMENSIÓN 1: ELEMENTOS TANGIBLES

Apariencia de las Instalaciones Físicas, Equipos, Personal y Materiales de Comunicación

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna. • Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas. • Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra. • Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos |
|---|

DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD

Habilidad para ejecutar el Servicio Prometido de forma Fiable y Cuidadosa

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace. • Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo. • La empresa realiza bien el servicio la primera vez. • La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido. • La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores. |
|---|

DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA
--

Disposición y Voluntad de los Empleados para ayudar al Cliente y Proporcionar el Servicio

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio. • Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes. • Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes. |
|--|

DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD

Conocimiento y Atención Mostrados por los Empleados y sus Habilidades para Inspirar Credibilidad y Confianza
--

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes. • Los clientes se sienten seguro en sus transacciones con la empresa de servicios. • Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes. • Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes. • Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes |
|--|

DIMENSIÓN 5: EMPATÍA

Atención Individualizada que ofrecen las Empresas a los Consumidores
--

- La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada.
- La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.
- La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.
- La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.
- La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.

Anexo 8. Cuestionario propuesto

ENCUESTA EN LA VÍA

Estimado cliente:

La unidad empresarial de base Ómnibus Nacionales de Santa Clara estaría muy contenta si usted nos concede algunos minutos para saber su opinión sobre la calidad del servicio de transportación.

Señale la respuesta que coincida con su opinión en una balanza del 1 al 5 (1 es malo y 5 muy bueno).

- 1..... ¿Resultó agradable la temperatura durante el viaje?
- 2..... Los clientes se sienten confiados con el servicio recibido.
- 3.....¿Los elementos para caso de emergencia están en perfecto estado de funcionamiento?
- 4..... ¿Los ómnibus cuentan con medios de sujeción (pasamanos, barras, etc.)?
- 5..... ¿Considera que la tripulación conduce con la debida precaución?
- 6..... ¿Las luces del ómnibus están en buen estado?
- 7..... ¿La iluminación interior está en buen estado de funcionamiento e intensidad?
- 8..... ¿Los asientos y cocoterías del ómnibus están limpios?
- 9.....¿El ómnibus salió en el horario previsto?
- 10..... ¿Se realizaron paradas no oficiales o desvíos de ruta durante el viaje?
- 11..... ¿El ómnibus se encuentra limpio exterior e interiormente?
- 12..... ¿El ómnibus está pintado?
- 13..... ¿Considera usted que el trato recibido por la tripulación ha sido amable, cortés y profesional?
- 14..... ¿El chofer conversa mientras está conduciendo?
- 15..... ¿Recibió usted al abordar el ómnibus alguna información sobre el viaje, las paradas establecidas y sus derechos y deberes?
- 16..... ¿La tripulación y/o trabajadores usan correctamente el uniforme?
- 17..... ¿La tripulación y/o trabajadores tienen buena presencia y aspecto personal correcto?

Muchas gracias