



Universidad de Cienfuegos
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Ingeniería Industrial

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Diseño de instrumentos para la evaluación de la calidad percibida de servicios de la Agencia Viazul Cienfuegos

Autor: Rubén Torres Medina

Tutoras: MSc. Ing. Dainelis Curbelo Martínez
Ing. Madelin Luis González

Cienfuegos
2015





PENSAMIENTO

“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”

Albert Einstein



DEDICATORIA

DEDICATORIA

A mi niña Ana Paula y a mi esposa Yalaxy por su amor incondicional



AGRADECIMIENTOS

AGRADECIMIENTOS

Mis agradecimientos:

A mis padres y demás familiares que me han dado siempre su apoyo.

A mi esposa siempre cercana, a la escucha y presta a brindarme su ayuda y amor incondicionales.

A mi niña con dosis de cariño que siempre espero y me dan fuerzas para avanzar cada día.

Un agradecimiento especial a mi tutora Dainelis Curbelo *por su apoyo y por sus horas de entrega y sacrificio*, sin ella me hubiera sido más difícil el camino.

A Made por su apoyo y dedicación.

A Marisela quien siempre apoyo esta idea investigativa.

A todos mis amigos, compañeros de estudios y trabajo que marcan momentos inolvidables en mi vida.

A los profesores que durante estos años han contribuido a mi formación.

A todos muchas gracias



RESUMEN

RESUMEN

La presente investigación se efectúa durante el año 2014 y está encaminada a aplicar un procedimiento para el diseño de instrumentos de evaluación de la calidad percibida de servicios de la Agencia Viazul Cienfuegos. En el desarrollo de esta, para el cumplimiento de dicho objetivo, se emplea el procedimiento metodológico de Curbelo (2010) que cuenta con siete etapas y dieciséis pasos. Las herramientas que se utilizan facilitan llegar desde la revisión de la literatura relacionada con el tema en estudio hasta el diseño y validación de dos instrumentos de evaluación, uno para la agencia y otro para ómnibus de Viazul Cienfuegos. Los principales resultados alcanzados, además del anterior, son la identificación de criterios relevantes de los clientes sobre los servicios, la determinación de su satisfacción y la propuesta de acciones de mejora a las principales deficiencias detectadas.



SUMMARY

SUMMARY

The work presented is executed during 2014, it's aimed to apply a procedure oriented to design two perceived quality measurement instruments for Viazul Cienfuegos Agency. Taking into account this objective is applied the methodological procedure of Curbelo (2010) to develop the investigation, that one has seven stages and sixteen steps. The tools used are specified in the research and they facilitate to move from the review of the literature related to the subject in study to the design and the validation of two instruments for measuring services perceived quality of the agency and the buses. The previous is one of the main results achieved; other important results are the identification of relevant customers' criteria about the services, the satisfaction determination and the proposal of a program of improvement to major deficiencies.



ÍNDICE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	14
1.1- Servicios y calidad percibida de servicios	15
1.2- Evaluación de la calidad de servicios.....	21
1.2.1- SERVQUAL: Modelo y escala más utilizada en la evaluación de la calidad percibida de servicios	23
1.3- Evaluación de la calidad de servicios de transportación de pasajeros	27
1.4- Caracterización de la Empresa de Ómnibus Viazul.....	30
1.4.1- Evaluación de la calidad de servicios de la Empresa de Ómnibus Viazul	31
1.5- Conclusiones del Capítulo I	33
CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO DE CURBELO (2010) PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	35
2.1- Caracterización de la Agencia Viazul Cienfuegos	35
2.1.1- Evaluación de la calidad de servicios de la Agencia Viazul Cienfuegos	37
2.2- Procedimiento de Curbelo (2010) para el diseño de instrumentos de evaluación	38
2.3- Herramientas útiles para el desarrollo de la investigación.....	48
2.4- Conclusiones del Capítulo II	57
CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE CURBELO (2010) PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD PERCIBIDA DE SERVICIOS DE LA AGENCIA VIAZUL CIENFUEGOS	59
3.1- Etapa I: Revisión de la literatura para la obtención de características relacionadas con las variables en estudio	59
3.2- Etapa II: Identificación de expertos en el tema que se analiza	60
3.3- Etapa III: El universo de la población y la selección de la muestra.....	61
3.4- Etapa IV: Estudio exploratorio con expertos	63
3.5- Etapa V: Diseño del instrumento de medición.....	66
3.6- Etapa VI: Aplicación del instrumento de evaluación y análisis de sus propiedades métricas	68
3.7- Etapa VII: Análisis de los resultados	73
3.8- Conclusiones del Capítulo III	78
CONCLUSIONES GENERALES	79
RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFÍA-ANEXOS	



INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

En los últimos años resulta recurrente escuchar sobre la necesidad de elevar la calidad tanto de procesos productivos como de servicios. En el caso de los procesos de servicios se reconoce la complejidad de lograrlo a partir de la intangibilidad que caracteriza a estos (Yesilada y Direktör, 2010).

Lo anterior se fundamenta en las normas ISO 9000: 2000 donde se precisa al servicio como el resultado generado por actividades en la interfaz entre el proveedor y el cliente, que generalmente es intangible (Organización Internacional de Normalización, 2000). En función de ello, Cantú (2001) especifica que un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible, que se realiza mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas y de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad.

En ambos casos es evidente la participación del cliente y por tanto se considera relevante conocer su criterio sobre el servicio que recibe para enfocar la mejora continua, es a lo que se denomina calidad percibida, vista además como un antecedente de la satisfacción, todo lo que afirma Curbelo (2013) a partir de las investigaciones que desarrolla en el sector de la salud.

A dicha investigación se suman las efectuadas en servicios de restaurantes (Andaleeb y Conway, 2006), deportivos (Gálvez, 2011), turísticos (Frías, 2005), bancarios (González, 2013), bibliotecarios, de líneas aéreas, de alojamiento, balnearios y de educación superior (Díaz y Pons, 2009), por sólo mencionar algunos entre los que también se encuentran los servicios de transporte, en que se centra la presente investigación.

Todo lo abordado hasta el momento queda claramente detallado en el Modelo de Gestión de la Calidad que propone la familia de normas ISO 9000:2000, el mismo posee como principios fundamentales el enfoque a clientes, a procesos y a la mejora continua en las organizaciones. La certificación de los sistemas de gestión siguiendo el modelo mencionado constituye objetivo de trabajo de organizaciones de diferentes sectores en todo el mundo.

Para el caso de Cuba, a lo antes referido se agrega la necesidad de actualizar el Modelo Económico y Social para lo que se han trazado Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Entre

los relacionados con el transporte y la calidad de los servicios que se brindan, se encuentran (Comité Central del Partido, 2011):

- Lineamiento 269. Continuar la recuperación, modernización y reordenamiento del transporte terrestre y marítimo, elevando la eficiencia y calidad de los servicios de transportación de cargas y pasajeros, a partir del uso más racional de los recursos.
- Lineamiento 283. Brindar atención priorizada a la transportación de pasajeros, urbana, rural, intermunicipal e interprovincial, logrando la estabilidad y calidad de los servicios, asegurando su sostenibilidad, así como, el incremento gradual de la satisfacción de la demanda, según las posibilidades del país.

SITUACIÓN PROBLÉMICA

En cuanto a servicios de transportación de pasajeros en Cuba se destaca la Empresa de Ómnibus Nacionales. En el caso concreto de transporte turístico forma parte de esta la Empresa de Ómnibus Viazul que desde el año 1996 brinda servicios interprovinciales a varios destinos en todo el país para lo que se localizan agencias distribuidas en las cabeceras provinciales y principales polos turísticos.

En relación con la gestión de la calidad, la Empresa de Ómnibus Viazul a nivel nacional tenía certificado su sistema de gestión según la familia de normas ISO 9000: 2000, en este momento se trabaja para lograr recertificar a la vez que se actualizan las prácticas en materia de intercambio con los clientes utilizando la tecnología al abrir la posibilidad de reservas en línea.

En Viazul la evaluación de la calidad percibida y la satisfacción, se ha realizado en estudios puntuales fundamentalmente relacionados con la satisfacción en los ómnibus, y en las agencias se ha acudido a las entrevistas a clientes. De ello deriva la necesidad de herramientas que permitan conocer el criterio de los clientes y que atiendan a la multidimensionalidad que caracteriza a la calidad percibida para favorecer la mejora continua.

En el caso de la Agencia en Cienfuegos predomina la centralización de las decisiones y operatividad de las acciones que se efectúan, el intercambio con los clientes extranjeros y/o cubanos para conocer sobre su satisfacción no fluye de manera estructurada y periódica. En esta no se cuenta con un instrumento para la evaluación de la calidad de los servicios validado previamente, ni con evaluaciones precedentes ajustadas a las características de estos, ni con una guía que oriente claramente la realización de dichos estudios.

Todo lo descrito hace que se declare como **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**: ¿Cómo evaluar la calidad percibida de los servicios de la Agencia Viazul Cienfuegos?

Para dar respuesta a esta problemática se formulan los siguientes **OBJETIVOS**:

Objetivo general: Aplicar un procedimiento para el diseño de instrumentos de evaluación de la calidad percibida de servicios de la Agencia Viazul Cienfuegos.

Objetivos específicos:

1. Diagnosticar la situación actual de la Empresa de Ómnibus Viazul y de la Agencia Cienfuegos en materia de evaluación de la calidad percibida de servicios y satisfacción de los clientes.
2. Diseñar instrumentos para la evaluación de la calidad percibida de servicios de la agencia y en el ómnibus Viazul a partir de la aplicación del procedimiento de Curbelo (2010), propio para estos casos y validarlos en la Agencia Viazul Cienfuegos.
3. Identificar criterios relevantes de los clientes relacionados con sus percepciones sobre la calidad de los servicios de la Agencia Viazul Cienfuegos.
4. Proponer acciones encaminadas a la mejora de las principales deficiencias detectadas.
5. Determinar la satisfacción de los clientes con los servicios de la agencia y los ómnibus de Viazul Cienfuegos.

Se considera como **HIPÓTESIS**:

La aplicación de un procedimiento para el diseño de instrumentos de evaluación permite la validación de cuestionarios para el análisis de la calidad percibida de servicios de la Agencia Viazul Cienfuegos, a la vez que posibilita identificar los criterios relevantes que poseen clientes de la misma, proponer mejoras a las principales problemáticas existentes y determinar la satisfacción.

Por tanto, las **VARIABLES EN LA INVESTIGACIÓN** son:

Variable independiente: Procedimiento para el diseño de instrumentos de evaluación

Conceptualización: Secuencia metodológica que propone Curbelo (2010), esta orienta el diseño y validación de instrumentos de evaluación de variables de diferente naturaleza.

Operacionalización: El procedimiento está compuesto por siete (VII) etapas y dieciséis (16) pasos. Su aplicación se realiza mediante la utilización de herramientas para la búsqueda de información y el trabajo en grupo, de análisis estadísticos y de herramientas de planificación para la mejora.

Variables dependientes:

- Instrumentos de evaluación de la calidad percibida

Conceptualización: Son herramientas que permiten monitorear la calidad del servicio en la agencia y en el ómnibus Viazul, teniendo en cuenta las percepciones de los clientes como fuente de retroalimentación para la mejora.

Operacionalización: Los instrumentos están compuestos de un conjunto de variables con base en la escala SERVQUAL para evaluar la calidad percibida de los servicios en las agencias de Viazul y en los ómnibus.

- Criterios relevantes de los clientes

Conceptualización: Juicios de los clientes sobre el servicio que reciben, una evaluación de la calidad desde la percepción de los evaluadores (Duque *et al.*, 2006).

Operacionalización: Los juicios de los clientes se conocen a partir de análisis estadísticos que se efectúan teniendo en cuenta las variables del instrumento.

- Acciones de mejora

Conceptualización: Acciones orientadas a la mejora que se proponen a la organización para que sean implementadas en función de las deficiencias existentes asociadas a los criterios relevantes de los clientes.

Operacionalización: En la planificación para la mejora se utiliza como técnica el 5W y 1H.

- Satisfacción

Conceptualización: Consecuente de la calidad percibida que debe evaluarse en las organizaciones que se orientan a clientes.

Operacionalización: Para la determinación de la satisfacción se definen ecuaciones, tanto para el caso de los servicios de la agencia como de los ómnibus de Viazul Cienfuegos.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La Empresa de Ómnibus Viazul a nivel nacional es una de las del Ministerio del Transporte que tenía certificado su Sistema de Gestión de la Calidad según la familia de normas ISO 9000: 2000 y en la actualidad trabaja para lograr recertificar, ello ha sido motor impulsor de una revisión de las prácticas que se realizan en la que se identifica como deficiencia la carencia de instrumentos que garanticen de forma periódica el conocimiento de los criterios de clientes tanto extranjeros como cubanos, a lo que tributa esta investigación. A ello se suma la necesidad de elevar la calidad de los servicios y de responder a las demandas de la población declarada en los Lineamientos 269 y 283, dicha población en el caso concreto de Viazul puede interpretarse como clientes de destinos turísticos del país.

En materia de resultados: en cuanto a lo metodológico, se demuestra que el procedimiento de Curbelo (2010) es una vía adecuada para el diseño de instrumentos de medición, lo que se logra en la investigación siguiendo las siete etapas y dieciséis pasos que lo componen; en la práctica, se diseñan y validan en la Agencia Cienfuegos dos cuestionarios para la evaluación de la calidad percibida y la satisfacción fácilmente aplicables en la totalidad de las agencias del país y en los ómnibus de Viazul, a la vez que se proponen alternativas de mejora para erradicar las deficiencias que se detectan.

El desarrollo de la investigación queda estructurado en tres capítulos:

Capítulo I: Marco teórico

Se presenta una fundamentación teórica sobre las principales concepciones relacionadas con la calidad percibida, su modelación y evaluación en los servicios, y particularmente en servicios de transporte. Además se caracteriza la Empresa de Ómnibus Viazul en que se efectúa la investigación y se analiza la forma actual de evaluación de la satisfacción en esta.

Capítulo II: Procedimiento de Curbelo (2010) para el diseño de instrumentos de evaluación

En este Capítulo se caracteriza la Agencia Viazul Cienfuegos y se presenta el procedimiento de Curbelo (2010) que se emplea para el diseño del instrumento que se pretende validar en la misma, además de herramientas útiles en su aplicación.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento de Curbelo (2010) para el diseño de instrumentos de evaluación de la calidad percibida de servicios de la Agencia Viazul Cienfuegos

En este Capítulo se aplica el procedimiento de Curbelo (2010) llegándose a proyectar acciones de mejora a las deficiencias detectadas para el caso de las agencias y los ómnibus en la Agencia Viazul Cienfuegos, y a la determinación de la satisfacción.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada, así como la bibliografía utilizada y los anexos correspondientes.



CAPÍTULO I

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Introducción

En este Capítulo se realiza un análisis de las principales concepciones relacionadas con la calidad percibida, su modelación y evaluación en los servicios, y particularmente en servicios de transporte, además se caracteriza la Empresa de Ómnibus Viazul y se especifican las formas actuales de evaluación de la satisfacción en la misma. Todo ello se desarrolla siguiendo el hilo conductor que aparece en la Figura 1.1.

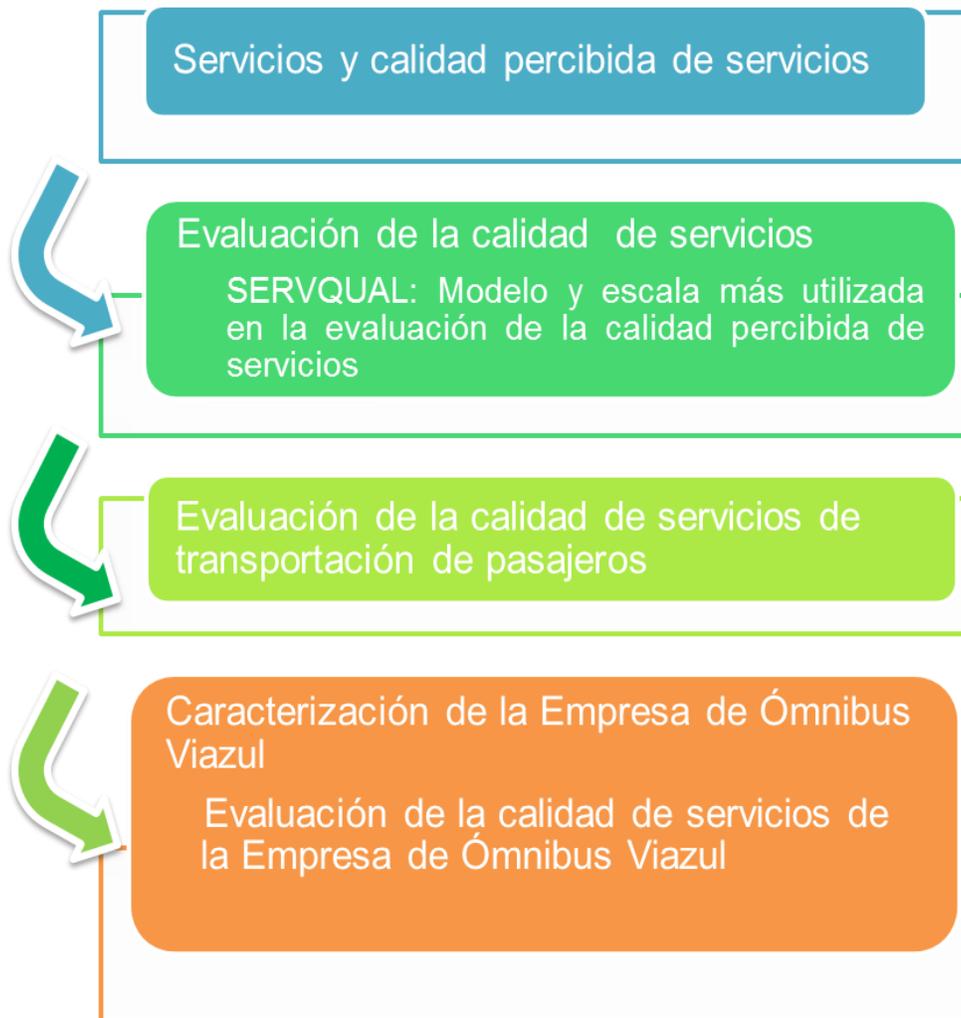


Figura 1.1: Hilo conductor de la investigación

Fuente: Elaboración propia

En lo adelante se abordan los aspectos contenidos en el hilo conductor, lo cual constituye el sustento teórico de la investigación que se efectúa.

1.1- Servicios y calidad percibida de servicios

En plena década de los 80', las definiciones conceptuales reflejan cierta autonomía y preponderancia del sector de los servicios sobre el producto. Así aparece la proposición de Lehtinen (1983) quien plantea que los servicios son actividades de naturaleza intangible en los que participa un proveedor y un cliente, generando satisfacción para este último.

Luego aparecen otras definiciones como la de Grönroos (1994), quien entiende el servicio como una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que por regla general, aunque no necesariamente, se generan en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicios y/o los recursos o bienes físicos y/o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente.

En las normas ISO 9000: 2000 se precisa al servicio como el resultado generado por actividades en la interfaz entre el proveedor y el cliente, y generalmente es intangible (Organización Internacional de Normalización, 2000). Mientras Cantú (2001) especifica que un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangibles, que se realiza mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas y de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad.

En los conceptos de servicios dados se destaca su intangibilidad, una de las características que le hacen diferente de los productos tangibles que pueden ofrecerse en las organizaciones, pero también se dan otras particularidades como: inseparabilidad o simultaneidad entre producción y consumo, y la heterogeneidad; estas son abordadas por autores como Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1985), Grönroos (1994), Frías (2005), Civera (2008) y Gálvez (2011). Sobre el tema Grönroos (1994) enuncia las particularidades ya mencionadas y adiciona: valor esencial producido en la interacción comprador- vendedor, mayor participación del cliente, se logra una actividad o proceso, no se pueden almacenar y no hay transferencia de la propiedad.

Con estas dos últimas especificidades concuerda Gálvez (2011), quien al realizar un estudio al respecto señala que autores como Varo (1994) y Martínez-Tur *et al.* (2001), las identifican nombrándolas: caducidad o carácter perecedero y propiedad temporal e intransferible; todo ello se resume en la Figura 1.2.



Figura 1.2: Características de los servicios

Fuente: (Curbelo, 2013)

Vale resaltar entonces que las organizaciones de servicios son aquellas en que la actividad fundamental no es la producción de bienes sino de servicios. Se entiende como tal a organizaciones en que una parte del servicio se presta mientras este es usado (Martínez-Tur et al., 2001). Entre las organizaciones de servicios más conocidas se encuentran las de: salud, bancos, educación, hotelería, restaurantes, transporte, servicios públicos, entre otros de los que usualmente las personas tienden a emitir criterios, juicios, a dar sus percepciones en relación con el resultado y proceso de servicio.

La calidad de los servicios ha sido objeto de estudio de investigadores como Oliver (1977, 1980, 1981, 1985, 1988, 1989), Grönroos (1982, 1984), Lewis y Booms (1983), Holbrook y Corfman (1985), Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1988), Bolton y Drew (1991), Denton (1991), Horovitz (1993) y, Cronin y Taylor (1993), quienes la definen como aparece en la Tabla 1.1 (Rangel, 2005).

Tabla 1.1: Definiciones de calidad de servicios

Fuente: (Rangel, 2005).

Autor	Definición
Grönroos (1982, 1984)	Especifica que en la evaluación de la calidad del servicio los consumidores comparan el servicio que esperan con las percepciones del servicio que ellos reciben.

Oliver (1977, 1980, 1981, 1985, 1988, 1989)	La calidad del servicio puede ser considerada como una actitud.
Lewis y Booms (1983)	La calidad del servicio es una medida de cómo el nivel de servicio desarrollado iguala las expectativas de los clientes con una base consistente.
Holbrook y Corfman (1985)	Respuesta subjetiva de la gente a los objetos y, además, es un fenómeno altamente relativo que difiere entre distintas valoraciones.
Holbrook y Corfman y Olshavsky (1985)	Modo de evaluación o juicio de un producto o servicio similar en muchos casos a una actitud.
Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988)	Valoración que hace el consumidor de la excelencia o superioridad del servicio. Es una modalidad de actitud, relacionada, pero no equivalente a satisfacción, que resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones del desempeño del servicio. Toda calidad es percibida por alguien.
Bolton y Drew (1991)	Una forma de actitud, que resulta de la comparación de las expectativas con el desempeño.
Denton (1991)	La calidad reside en los ojos de quien la contempla.
Horovitz (1993)	Nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave.
Cronin y Taylor (1993)	La calidad del servicio es lo que el cliente percibe del nivel de desempeño del servicio prestado.

Un análisis de dichas definiciones permite establecer que la calidad del servicio está relacionada con la calidad percibida por lo que puede entenderse de manera general como *una evaluación de la calidad desde la percepción de los evaluadores*, tal cual plantean Duque, Cervera, y Rodríguez (2006), criterio con el que se coincide Curbelo (2013), referente fundamental de esta investigación.

Para la calidad de servicios percibida Denton (1991) establece como elementos esenciales los que se presentan a continuación siguiendo una lógica que va desde el deseo inicial de los clientes hasta su evaluación del servicio y la mejora por parte de las organizaciones que los brindan:

1. Servicio esperado: Conocer lo que los clientes esperan con relación a los varios atributos del servicio es posiblemente la etapa más crítica para la prestación de servicios de alta calidad. Muchas empresas subestiman la necesidad de entender por completo las expectativas de sus clientes. A pesar de que ellas tienen un genuino interés en proveer servicios de calidad, piensan de adentro hacia fuera, en vez de un abordaje de afuera hacia dentro. Cuando esto sucede, las empresas suministran servicios que no atienden las expectativas de los clientes.
2. Factor de influencia: Varios factores están constantemente influenciando y moldeando las expectativas de los clientes en relación al servicio. Son ellos: las comunicaciones de boca a boca, las necesidades personales, las experiencias pasadas con un mismo proveedor y/o con otros proveedores (concurrentes), y las comunicaciones externas, que incluyen una variedad de mensajes directas e indirectas, emitidas por las empresas a sus clientes actuales o futuros compradores.
3. Servicio percibido: Este elemento es el resultante del contacto del cliente con el proveedor del servicio.
4. Calidad del servicio prestado: La percepción general que los clientes tienen sobre la calidad de una determinada empresa de servicios está basada en diversos atributos que los clientes consideran importantes.
5. Atributos: Comprenden variables tanto objetivas como subjetivas que caracterizan el servicio. Se relaciona con las dimensiones que permiten caracterizarlo, por ejemplo Parasuraman et al. (1988) consideran: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, de lo que se abordará más adelante.
6. Nivel de satisfacción: Es la diferencia que hay entre lo que el cliente espera recibir del servicio y el servicio real que recibe.
7. Nuevas actitudes: Son los cambios que introducen las empresas en sus procesos de prestación de los servicios dirigidas a mejorar la satisfacción de sus clientes.
8. Nuevo comportamiento: Es el comportamiento dirigido a lograr un aumento de la utilización de los productos o servicios, un aumento de la intención de realizar nuevos negocios y la divulgación entre otras personas sobre los aspectos positivos de la experiencia.

De lo tratado hasta el momento puede concluirse que si al definir calidad se esclarecía la importancia de la orientación al cliente, en la calidad de los servicios es este un participante crítico. Lo anterior se fundamenta en que el cliente es activador en materia de servicios, dada su demanda es que estos se realizan, está presente en la producción, los recibe y evalúa según criterios personales en el tiempo en que se efectúan.

Se entiende por cliente a una organización o persona que recibe un producto (Organización Internacional de Normalización, 2000), al que utiliza un producto o servicio. Es una parte esencial de los negocios, es un ser humano con sentimientos y emociones similares a los de quienes intercambian con él y que merece un trato respetuoso. Un cliente no es una interrupción del trabajo, es un objetivo (Sangüesa, 2006).

Los clientes, según la Organización Internacional de Normalización (2000) en su Norma ISO 9000: 2000, se pueden clasificar en: internos (el que recibe o es el beneficiario de las salidas o resultados de los esfuerzos del trabajo de los procesos internos de la organización) o externos (el que recibe o es beneficiario del servicio o comprador de los productos de una empresa).

En ambos casos es objetivo el logro de la satisfacción, como se ha venido señalando, esta se define en el Anexo 1. Como se deduce de un análisis del mismo, el concepto de satisfacción se ha ido matizando a lo largo del tiempo y puede ser vista como (Curbelo, 2013):

- Resultado o estado final: El concepto se relaciona con una sensación de estar saciado o contento, y va desde esta posición a la satisfacción como sorpresa ante situaciones que hacen que esta se manifieste lo que puede ser de manera positiva o negativa.
- Proceso: Como tal la satisfacción tiene componentes cognitivo y afectivo. El primero de estos hace alusión a una evaluación emocional posterior a la compra, al uso, que es consecuencia del procesamiento de información relevante y que puede consistir en una comparación entre las expectativas de los sujetos y el rendimiento que perciben. El elemento afectivo está presente dado que en el momento de servicio aparecen fenómenos mentales relacionados con sentimientos subjetivos.

En los últimos tiempos se hace evidente la necesidad de unicidad en su entendimiento porque ambos influyen en la satisfacción.

Civera (2008) aclara que la satisfacción y la calidad de los servicios percibida son antecedentes y consecuentes, pese a que también se visualiza la relación entre ambos en una sola dirección. La satisfacción en una transacción concreta viene determinada por la calidad de servicio percibida y a su vez, la satisfacción influye en la evaluación a largo plazo de la calidad de servicio que perciben los individuos. El nivel de satisfacción, elemento de la calidad del servicio ya mencionado, se puede definir como evaluación post-consumo y/o post-uso, susceptible de cambio en cada transacción, fuente de desarrollo y cambio de actitudes de consumo y/o uso, resultado de procesos psicosociales de carácter cognitivo y afectivo.

Por su parte, Díaz y Pons (2009) especifican que la calidad de servicio y la satisfacción son dos conceptos que se relacionan mucho y que se miden de igual forma (diferencia entre percepciones y expectativas). Si el cliente recibe un determinado servicio entre todos los que pueda brindar una empresa, experimenta un nivel de satisfacción específica relacionada con ese servicio recibido (transacción específica). Esta satisfacción, que se podría llamar como satisfacción específica o situacional del cliente, reviste una enorme importancia para el logro de la calidad global y de la satisfacción global, entendida esta como una valoración del cliente y de la satisfacción respectivamente de la excelencia del servicio en general, o sea, de la excelencia de todos los servicios específicos que en la empresa se ofrecen.

En esta investigación se considera la satisfacción directamente proporcional a la calidad que percibe el cliente: en la medida en que la calidad percibida se incrementa esta también aumentará; se entiende a la satisfacción como consecuente de la calidad percibida (Curbelo, 2013).

El logro de una percepción de calidad acorde a los servicios que se ofrecen y de la satisfacción de los clientes debe estar entre los principios de gestión en organizaciones de esta naturaleza. La gestión de la calidad aplicada a los servicios se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla y medirla para finalmente mejorarla (Grönroos, 1994).

Cedeño y Carcacés (2010) exponen que se aceptan en la actualidad diez factores claves en la calidad del servicio:

1. Escuchar al cliente para definir los servicios y su calidad.
2. Educación y capacitación de los empleados como clientes internos para satisfacer mejor a los clientes externos.
3. Medir el impacto de la lealtad del cliente.
4. Establecer canales permanentes de comunicación con el cliente.
5. Evaluación de los procesos y productos internos para conocer si cumple con las expectativas, las necesidades y los deseos del cliente.
6. Compararse con los mejores para determinar cuáles son las áreas potenciales de mejoramiento.
7. Darle mayor poder de decisión y autoridad a los empleados para asumir los riesgos complaciendo al cliente.
8. Integración real y no formal al plan de mejoramiento de la empresa.

9. Reconocimiento a las personas que apliquen consecuentemente las filosofías gerenciales mediante el establecimiento de políticas de estímulos.

10. Medir periódicamente el esfuerzo y los resultados obtenidos en particular los progresos alcanzados y la calidad del servicio.

Estos factores deben tenerse en cuenta para lograr una mayor participación en el mercado, considerando la calidad del servicio y distinguiendo entre producto de calidad y servicio de calidad. Un producto de calidad es lo ¿qué? el cliente recibe, mientras que un servicio de calidad, se refiere a ¿cómo? lo recibe. El ¿qué? y el ¿cómo? se convierten así en dos grandes desafíos para utilizar la calidad como factor competitivo en la estrategia de crear clientes satisfechos (Cedeño y Carcacés, 2010).

En materia de definición y evaluación de la calidad percibida se han desarrollado modelos explicativos que se presentan en el apartado siguiente.

1.2- Evaluación de la calidad de servicios

Al analizar la evaluación de la calidad percibida de servicios se debe partir de cómo esta ha sido entendida en las investigaciones previas que se han desarrollado. En cuanto a esta temática se han fomentado dos grandes escuelas: la Escuela Nórdica de Marketing de servicios (Tradición europea) y la Escuela Norteamericana o Instituto de Ciencias del Marketing:

- En la primera de estas se inscriben los criterios de Grönroos (1982, 1984), quien concluye que la calidad del servicio percibida es el resultado de una comparación entre el servicio percibido y el esperado, donde el cliente compara sus expectativas con su percepción del servicio recibido. La calidad del servicio percibida presenta dos dimensiones: la técnica o de resultado (lo que se da al cliente cuando el proceso productivo y las interacciones comprador-vendedor han concluido) y la funcional o relacionada con el proceso (modo en que el cliente experimenta el proceso simultáneo de producción y consumo), asociadas a la calidad técnica (qué) y la funcional (cómo). A dichas dimensiones este autor adiciona luego la imagen (Gálvez, 2011).
- En la segunda, siguiendo la idea de Grönroos (1984) se destacan los trabajos de Parasuraman et al. (1988), quienes visualizan la calidad de servicios percibida como una forma de actitud resultante del contraste entre percepciones y expectativas en relación con un determinado rango de atributos o dimensiones.

En resumen, la Escuela Norteamericana ha favorecido el desarrollo de la parte intangible del modelo Europeo, pero sin embargo ha desfavorecido la parte tangible que hace referencia a la calidad técnica (Martínez-Tur, Peiró, y Ramos, 2001). Por otro lado, las dos tradiciones tienen un mismo punto de partida al definir la calidad del servicio como discrepancia entre expectativas y percepciones, lo que responde al paradigma de la disconformidad.

En el sector de los servicios, con un alto grado de unanimidad, la calidad viene determinada por la diferencia entre el desempeño percibido y las expectativas, se trata del denominado paradigma de la disconformidad, ya mencionado. Por otra parte se encuentra el paradigma de la percepción del desempeño en que sólo se consideran como variables de entrada los valores de percepción del cliente sobre el desempeño del servicio prestado. El primero de los paradigmas es representativo de las Escuelas Nórdica y Norteamericana, pero el de la percepción del desempeño únicamente es considerado en esta última (Rodríguez, 2007).

En la Figura 1.3 aparecen los modelos que responden a cada uno de los paradigmas explicados. Se especifican estos porque son los que reiteradamente se abordan en la literatura consultada, estos se detallan en el Anexo 2.

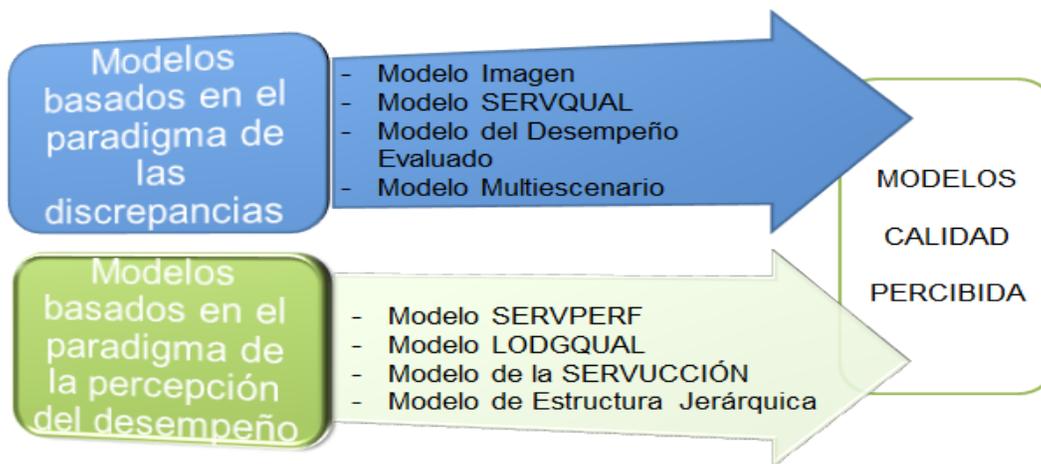


Figura 1.3: Modelos de calidad en los servicios

Fuente: (Curbelo, 2013)

Entre los autores que exponen criterios sobre modelos de calidad percibida en Cuba se encuentran Díaz y Pons (2009), estos investigadores proponen un modelo propio para empresas del país a partir de su experiencia en diferentes servicios y de las consideraciones antes descritas sobre los modelos difundidos internacionalmente, este se explica en el Anexo 3. La propuesta de Díaz y Pons (2009) es aplicable a cualquiera de las empresas que intenten

alcanzar altos niveles de calidad y permite llegar a identificar las deficiencias incidentes en la percepción de los clientes sobre los servicios, particularmente esta idea sigue los criterios de Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1985), pero para el caso cubano se consideran las deficiencias de comunicación hacia los clientes, de ejecución y de planificación.

Las alternativas o herramientas de evaluación más utilizadas para el caso de la calidad de servicios son las entrevistas y los cuestionarios. Varios de estos han sido resultado de investigaciones en diferentes servicios, de los revisados en la última década se encuentran: el cuestionario de Valls, Vigil, Yera, y Romero (2002) y el de Frías (2005) para servicios de hotelería y turismo; el de Gutiérrez (2006) para la calidad y satisfacción en servicios públicos; el de Civera (2008) para hospitales; el de Moreno (2010) para servicios informáticos de desarrollo de software; el de Gálvez (2011) para servicios deportivos; y el de Garrido, Shih, y Martínez-Molina (2012) para servicios de bibliotecas y archivos, por sólo mencionar algunos.

Sustentando dichos análisis se evidencia que entre los modelos explicados son el SERVQUAL y el SERVPERF los más utilizados. A estos se hace referencia en el apartado que sigue.

1.2.1- SERVQUAL: Modelo y escala más utilizada en la evaluación de la calidad percibida de servicios

En la Escuela Norteamericana destaca el proyecto de investigación de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) que dio origen a la conocida herramienta de medida SERVQUAL. Desde que a mediados de la década de los ochenta estos investigadores plantearon su modelo sobre la calidad de servicio su desarrollo ha sido excelente generándose múltiples investigaciones a pesar de sus críticas. Es un modelo de gran pragmatismo, tanto es así, que en ocasiones se asocia la calidad del servicio con este modelo sin tener en cuenta otras perspectivas (Romero, 2011).

Castillo (2005) plantea que SERVQUAL es el modelo de investigación más usado para medir la calidad en la industria de servicios. La diversidad de su aplicación ha permitido su revisión y validación como instrumento de medición de calidad del servicio, incorporando constantes mejoras. Al respecto Civera (2008), especifica que la aportación que ha suscitado más interés en la literatura en la calidad en el terciario ha sido la descrita por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) en su modelo. Con este criterio concuerda Gálvez (2011), quien declara que es la de mayor trascendencia gracias a la adaptación de la escala SERVQUAL en servicios de muy

diversa tipología. En el Anexo 4 se presentan diferentes aplicaciones de dicha escala, al igual que en la Tabla 1.2.

Tabla 1.2: Utilización de la escala de medida SERVQUAL en diferentes servicios

Fuente: (Díaz y Pons, 2009)

Autores	Aplicaciones
Wright y otros (1992)	Servicios deportivos
Bojanic y Rosen (1994)	Servicios de restaurantes
Vogt y Fesenmaier (1995)	Servicios a turistas y minoristas
Johns y Tyas (1996)	Servicios de actividades turísticas
Bigné y otros (1997)	Servicios de educación superior
Gómez (1998)	Servicios bancarios
Dean (1999)	Servicios de salud
Cristóbal y Gómez (1999)	Servicios deportivos
O'Neill y otros (1999)	Servicios deportivos
Cook y Thompson (2000)	Servicios bibliotecarios
Placencia (2001)	Servicios de restaurantes
Theodorakis y otros (2001)	Servicios deportivos
Snoj y Mumel (2002)	Servicios balnearios
Diógenes (2003)	Servicios de educación superior
Vigil (2003)	Servicios de alojamiento
Douglas y Connor (2003)	Servicios hoteleros
Morales (2003 y 2004)	Servicios deportivos
Anthony y otros (2004)	Servicios hoteleros
Kilbourne y otros (2004)	Servicios de asistencia de salud
Heckmann (2004)	Servicios de hoteles de gran turismo
Orrego (2004)	Servicios de asistencia técnica a agricultores
Costa y otros (2004)	Servicios deportivos
Torres y González (2005)	Servicios de alumbrado público
Zamudio y otros (2005)	Servicios de información de bibliotecas
Bethencourt y otros (2005)	Servicios de destinos turísticos
Velázquez y otros (2007)	Servicios de una microempresa
Morillo (2007)	Servicio hotelero

Además del SERVQUAL es sin dudas el SERVPERF ampliamente empleado como aplicación propia de esta escala, pero con centro sólo en las percepciones (Martínez, 2006; Díaz y Pons, 2009).

La escala SERVQUAL, y por consiguiente la SERVPERF que de esta se deriva, aporta criterios que posibilitan a las organizaciones revisar sus prácticas en materia de servicios para alcanzar la calidad adecuada que garantice la satisfacción de los clientes; está compuesta por 22 ítems distribuidos en cinco dimensiones: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, estos aparecen en la Tabla 1.3.

Tabla 1.3: Dimensiones del cuestionario SERVQUAL

Fuente: (Fajardo, 2013)

Dimensiones	Ítems
<p>Elementos tangibles Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.</p>	<p>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.</p>
<p>Fiabilidad Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.</p>	<p>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.</p>
<p>Capacidad de respuesta Disposición para ayudar a los clientes y prestarles un servicio rápido.</p>	<p>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. Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.</p>

<p>Seguridad</p> <p>Conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza.</p>	<p>El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes.</p> <p>Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con la empresa de servicios.</p> <p>Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes.</p> <p>Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.</p>
<p>Empatía</p> <p>Muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes.</p>	<p>La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada.</p> <p>La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.</p> <p>La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.</p> <p>La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.</p> <p>La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.</p>

Según Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1988) para evaluar la calidad de un servicio es necesario calcular la puntuación SERVQUAL = percepciones – expectativas de cada una de las 22 declaraciones. Puede calcularse, además, la puntuación SERVQUAL para cada dimensión y en sentido general, existe calidad cuando la puntuación SERVQUAL sea mayor e igual a cero. Cuando las calificaciones del desempeño percibido son más bajas que las expectativas, es señal de una mala calidad; lo contrario indica una buena calidad (Frías, 2005). En el caso del SERVPERF los análisis se derivan de la aplicación final que se realiza, esta forma es más operativa y rápida en muchos casos puesto que no supone de análisis de expectativas cada vez que se aplique el cuestionario.

El SERVQUAL tiene como ventajas que: proporciona a los directivos información acerca de la forma en que los consumidores perciben las distintas dimensiones de los servicios; permite priorizar las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores y agruparlos en diferentes segmentos homogéneos; permite establecer un estándar de calidad que puede ser transmitido al conjunto de la organización; permite identificar las principales disfunciones entre las expectativas y la experiencia de los consumidores con lo que la organización puede centrar sus

esfuerzos para solventarlas; y finalmente, permite comparar los resultados de una organización con los de sus competidores (Martínez, 2006).

Para el SERVQUAL se han discutido también varias deficiencias o problemas asociados a su aplicación, fundamentalmente con dificultades operativas que traen consigo baja fiabilidad y validez discriminante (Martínez, 2006). Este y otros motivos hacen que Díaz y Pons (2009) sugieran que es imprescindible adaptar, modificar o crear una nueva escala a entornos específicos que se investiguen, porque las necesidades, deseos y expectativas son diferentes en los múltiples servicios y para cada país. Además, es importante encontrar la escala de medida fiable y válida para, a continuación, medir la calidad de servicio percibida, conocer la situación actual de la empresa y las posibles áreas de mejoras.

1.3- Evaluación de la calidad de servicios de transportación de pasajeros

Los servicios de transportación de pasajeros se desarrollan por tres vías: terrestre (ómnibus y ferrocarril), aérea y marítima. En todos los casos la finalidad del servicio es más ayudar al pasajero o usuario a conseguir sus objetivos que cumplir los propios del operador (Colectivo de autores, 2006).

Las empresas prestadoras de los servicios de transportación en todo el mundo también se enfocan a medir la satisfacción de los pasajeros valorando objetivamente la percepción sobre el conjunto del servicio para aprovechar la información en función de la mejora, lo cual también estimula a los pasajeros a colaborar en el momento de la evaluación (Colectivo de autores, 2006).

Algunos métodos que de manera general facilitan la realización de la evaluación de la calidad percibida y la satisfacción son: (Colectivo de autores, 2006)

- **Panel de usuarios:** Consiste en seleccionar un grupo de usuarios que conozcan suficientemente el servicio para obtener continuamente sus sugerencias y opiniones a partir de la percepción y experiencia. Interesa mantener el mismo panel durante un período prolongado para poder observar tendencias y establecer conclusiones. La información puede ser obtenida a través de cualquier canal. Este método puede emplearse en el caso de servicios que sean recibidos por usuarios fijos en reiteradas ocasiones, por ejemplo: usuarios habituales de una ruta de transporte. Como inconveniente, al seleccionar los usuarios de más experiencia, se renuncia a los criterios de los nuevos clientes.

- Grupos de discusión: Consisten en reunir un grupo de personas invitadas para suscitar un debate con el objeto de obtener datos e impresiones de los servicios que antecedan estudios cuantitativos.
- Entrevistas en profundidad: Consisten en el intercambio con los clientes para conocer sus expectativas y percepciones del servicio que reciben.
- Informes del personal en contacto con los clientes: Consiste en realizar encuestas a los empleados sobre la opinión de los clientes. Se estará analizando “lo que los empleados creen que los clientes opinan”, ello limita este método pues le añade mayor subjetividad.
- Investigaciones de mercado: Se aplican a clientes potenciales con el fin de evaluar aspectos del servicio e identificar de este modo oportunidades y amenazas. Son investigaciones más generales que no permiten obtener información detallada ni concreta sobre los propios clientes.
- Encuestas de satisfacción de clientes: Encuestas a partir de cuestionarios cortos aplicados a pasajeros seleccionados teniendo en cuenta criterios estadísticos. Se debe tratar de obtener representatividad de la muestra de forma que las respuestas puedan ser consideradas fotografías de las percepciones del servicio en un momento determinado del tiempo.
- Cliente oculto o control de pasajeros: Mide igualmente la calidad del servicio pero se basa en las observaciones objetivas realizadas de manera independiente por equipos de observadores formados al efecto que se comportan como verdaderos pasajeros que viajan en la red.
- Seguimiento de las muestras de insatisfacción: El buzón de sugerencias, quejas y reclamaciones, es una opción inmediata y espontánea por parte del cliente. La información depende exclusivamente de la iniciativa del cliente, de que sea proactivo e inicie el proceso que acompaña legalmente la realización de quejas y reclamaciones, o sugerencias.

Entre estos métodos, son muy utilizados los cuestionarios. En la literatura consultada se han revisado varios trabajos acerca de la evaluación de la calidad percibida aplicados en empresas prestadoras de servicios de transporte de pasajeros, predominando las encuestas en línea (transporte aéreo) y en la transportación urbana.

Gazzera y Lombardo (2007), realizan su estudio en Argentina. Dichas autoras desarrollan un cuestionario adaptado a partir de la escala SERVQUAL para el caso del transporte aéreo, este se muestra en el Anexo 5. Para su validación se realizan 250 entrevistas a pasajeros de líneas aéreas, resultando válidas 226 encuestas aplicadas a los usuarios de las líneas aéreas que operan en el Aeropuerto Internacional de Neuquén. Se considera este por ser el trabajo que más aparece publicado cuando de transporte aéreo se trata.

En cuanto al transporte terrestre, se han consultado varios trabajos, en el caso de Cuba, resalta como referente el de Plana y Tello (2010). Estos autores proponen una metodología cuyo objetivo es que la entidad del transporte urbano por ómnibus pueda identificar los elementos que determinan la satisfacción del cliente y elaborar un plan para la mejora de la calidad del servicio. Dicha metodología consta de seis pasos o procedimientos fundamentales que son: (Plana y Tello, 2010)

1. Identificación del grupo de expertos y elaboración del cronograma de trabajo.
2. Sensibilización sobre la necesidad de trabajar por la mejora de la calidad del servicio.
3. Realización de encuestas a los clientes: Tienen este paso incluidos varios objetivos fundamentales como son: determinar el tamaño de la población y selección de la muestra, la definición de los requisitos de calidad a evaluar, preparar las encuestas y seleccionar la ruta a la cual se le aplicarán acciones de calidad. Además de ello, se incluye la aplicación de los cuestionarios y el procesamiento de los mismos.
4. Determinación y análisis del nivel de servicio al cliente.
5. Determinación del plan de mejora de la calidad.
6. Evaluación del cumplimiento del plan para la mejora.

En el Anexo 6 aparece la encuesta que proponen aplicar y el plan para la mejora de la calidad del servicio. Este estudio logra alcance a las provincias de La Habana, Camagüey, Ciego de Ávila y Villa Clara. Nótese que la encuesta hace referencia sólo al ómnibus por lo que puede considerarse como una encuesta en la vía.

Además de los cuestionarios también se emplean con mucha frecuencia las entrevistas y se realiza la revisión de las quejas y reclamaciones que son tramitadas por las diferentes empresas prestadoras de servicios en aras de que el cliente tenga una percepción final satisfactoria.

En Cuba existen diferentes empresas dedicadas a los servicios de transportación de pasajeros, entre estas se encuentra la Empresa de Ómnibus Viazul, que genera ingresos en CUC (Moneda

Libremente Convertible). En el apartado que sigue se caracteriza la misma dado que es considerada objeto de estudio en la presente investigación.

1.4- Caracterización de la Empresa de Ómnibus Viazul

La Empresa de Ómnibus Viazul, perteneciente al Ministerio del Transporte, surge el 13 de marzo de 1996. En sus inicios se nombró Viaje azul y, producto de un estudio y análisis de mercado, se decidió posteriormente llamarla Viazul. Esta empresa presta servicios en todo el país, para satisfacer necesidades de un segmento importante del mercado en frontera, sus rutas ya recorren todo el territorio nacional.

La Empresa de Ómnibus Viazul tiene declaradas como:

- Misión: Ofrecemos con eficacia, eficiencia y calidad a los pasajeros y otros clientes el servicio de transportación, información asociados a las reservaciones, venta de boletines, salidas y horarios, servicio de estación a viajeros, transportación de valijas a organismos y custodia de equipajes.
- Visión: Somos una empresa reconocida en Cuba y en el mundo por la excelencia y la diversidad de servicios al cliente, asociados a la transportación por ómnibus en el territorio nacional, caracterizados por la eficacia, eficiencia y calidad de su gestión, la capacidad para ofrecer una respuesta oportuna a las necesidades y expectativas de los clientes, el trato cortés y respetuoso y la seguridad en la manipulación de equipajes y valijas.
- Objeto social: Brindar servicio de transportación de pasajeros, efectuar la comercialización de capacidades a pasajeros nacionales y extranjeros, prestar servicios de alquiler de ómnibus, minibuses y microbuses.
- Valores compartidos: Responsabilidad, calidad, disciplina, integralidad, respeto y confiabilidad.

Desde el inicio de la última década Viazul ha tratado de modernizarse en cuanto a los ómnibus, en 1999 se contaba con modernos ómnibus Jumbo 360 de alto confort y categoría cinco estrellas, fabricados por la industria brasileña Busscar y también ensamblados en la empresa de Guanajay, con motor y base de Mercedes Benz. Ahora tiene en sus operaciones ómnibus de procedencia china marca Yutong.

También se ha logrado paulatinamente la inclusión de los avances de la tecnología informática en diversas operaciones, lo que se hace extensivo hasta el momento en que se implementa un sistema de reservas en línea (*on line*) empleando un sistema informático creado a tales efectos que se nombra AMADEUS.

En sus comienzos Viazul sólo contaba con cinco agencias comercializadoras: La Habana, Viñales, Varadero, Trinidad y Santiago de Cuba. En estos momentos dicha organización se encuentra enfrascada en una nueva reestructuración, la cual está incluyendo el resto de las agencias del país para insertar todo un sistema de trabajo y un acoplamiento entre las agencias.

En los servicios de transportación directamente relacionados con el cliente, Viazul cuenta con los de líneas regulares y los de fletes. En el Anexo 7 se muestra una representación de los diferentes momentos de estos, véase que el servicio se da en dos etapas fundamentalmente: comercial (agencia) y tráfico (ómnibus).

Con más de 20 salidas diarias hacia los principales centros urbanos y polos turísticos del país, esta entidad contaba con la certificación que avala la calidad integral de su gestión en correspondencia con los requisitos establecidos en la norma ISO 9001: 2008, que en Cuba ampara la Oficina Nacional de Normalización (NC), pero esta condición le fue retirada y actualmente se trabaja por lograr recuperarla y no sólo alcanzar certificar en la Agencia Central (Habana) sino también en las provincias.

En función de ello, se revisan las prácticas en materia de gestión para lograr la mejora, debe incidirse en la satisfacción de los clientes y su monitoreo, a este tema se hace referencia en el apartado que sigue.

1.4.1- Evaluación de la calidad de servicios de la Empresa de Ómnibus Viazul

En el Manual del Sistema de la Calidad aprobado desde el año 2009 para la Empresa de Ómnibus Viazul, se especifica que se realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto a sus requisitos. Los métodos para obtener y utilizar dicha información son: (Valdés, 2009)

1. Encuestas a los clientes.
2. Entrevistas a los clientes.
3. Atención a quejas, reclamaciones y sugerencias.
4. Inspecciones especiales.

Los principales clientes de Viazul son turistas independientes, agencias turoperadoras cubanas y extranjeras acreditadas en la Cámara de Comercio, y empresas cubanas. Es a estos a quienes se aplican los métodos de evaluación antes detallados.

En el Anexo 8 se presenta el procedimiento operativo aprobado en el 2012 para la evaluación de la satisfacción de los clientes cuya responsabilidad recae en la labor del Representante de la Dirección. En el Anexo 9 aparece el organigrama que permite entender la función y subordinación de dicho puesto de trabajo.

De este procedimiento se considera relevante la forma, tamaño de muestra, ejecución y objetivo de la aplicación de las encuestas: (Valdés, 2012)

1. Forma de aplicación

Se aplica el modelo de encuestas establecido por el área para obtener los datos primarios relativos a la calidad del servicio evaluado por los clientes. Se obtiene información por vía telefónica, fax, correo electrónico y directamente del pasajero en las líneas regulares y los arrendamientos.

2. Tamaño de la muestra encuestada

La muestra se obtiene en función de: cantidad de pasajeros que utilizan los diferentes servicios, otros servicios contratados (transfer, paseos por la ciudad, entre otros) y oportunidad de la aplicación de la encuesta para evitar molestias al cliente.

3. Ejecución

Se atenderá a los siguientes aspectos:

- Durante el tiempo de viaje se presenta la mayor oportunidad de realización de la encuesta.
- Visitas directas al cliente por algún representante del área comercial.
- Durante el servicio de información.

4. Objetivo de la encuesta

- Evaluación de la calidad del servicio.
- Encuestas específicas por áreas de interés.
- Investigación del mercado.
- Motivada por quejas o reclamaciones de clientes.

A partir de lo descrito para la aplicación de encuestas, se programa la realización de estas y se considera la necesidad de hacer una revisión mensual en cuanto a ello.

En función de los métodos empleados, en el Anexo 10 aparece la lista de chequeo cuya forma de aplicación y análisis aparece en el Anexo 8 (5.3). La lista de chequeo es completada fundamentalmente en las inspecciones o se aplica a las empresas que son clientes habituales de los servicios, pero no a los turistas independientes dada la complejidad de la misma.

En el Anexo 11 se muestra el modelo de entrevista, este se utiliza en el caso de quejas o reclamaciones de los clientes. Los mismos se completan en las agencias y deben tener una tramitación posterior al momento en que el cliente acude.

En el Anexo 12 se encuentra el cuestionario a clientes que se aplica en la vía, nótese que de las diez preguntas, ninguna hace alusión a las agencias, sólo incluyen el momento de tráfico (ómnibus).

Luego de este análisis vale resaltar que Viazul cuenta con las disposiciones y documentación requerida, pero la misma debe revisarse. Particularmente, el servicio en las agencias (comercial) no se ha estudiado a profundidad desde la perspectiva de los clientes y en el caso de los ómnibus no se tiene en cuenta la diferenciación que debe establecerse dado que el servicio es en CUC y puede que los clientes no sean de habla hispana, la encuesta se ha diseñado para los servicios del Ministerio de Transporte pero no concretamente de Viazul.

En resumen, aunque existen referentes sobre la evaluación de la calidad percibida de los servicios que brinda Viazul, es esta una temática en la que vale profundizar e investigar en función de lograr alternativas que permitan llegar a conocer con periodicidad el criterio de los pasajeros para de esta forma alcanzar la mejora continua que toda organización requiere.

1.5- Conclusiones del Capítulo I

Al término de este Capítulo se concluye:

1. En los procesos de servicios es esencial el criterio de los clientes dadas las características propias de estos que los diferencian de procesos productivos. Teniendo en cuenta ello se han desarrollado diferentes modelos entre los que destacan el SERVQUAL y el SERVPERF que poseen una amplia gama de sectores. Las percepciones del servicio recibido son una fuente de retroalimentación importante para garantizar la mejora continua.
2. A la calidad percibida en el sector del transporte se han dedicado varias investigaciones que emplean fundamentalmente como métodos: cuestionarios, entrevistas y revisión de las quejas y reclamaciones de los clientes. En Cuba, los trabajos realizados se orientan a la

evaluación de la calidad del servicio de los ómnibus y no de las agencias donde se comercializan los diferentes destinos.

3. La Empresa de Ómnibus Viazul posee una metodología para la evaluación de la satisfacción de los clientes que debe revisarse, esta no se aplica periódicamente y se carece de herramientas que faciliten el intercambio con los mismos. Además, el servicio en las agencias (comercial) no se ha estudiado a profundidad y en el caso de los ómnibus, los análisis realizados no tienen en cuenta la diferenciación que debe establecerse con la Empresa de Ómnibus Nacionales.



CAPÍTULO II

CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO DE CURBELO (2010) PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

Introducción

Entre las agencias que posee la Empresa de Ómnibus Viazul en el país, se encuentra la Agencia Viazul Cienfuegos, en la cual se realiza el estudio en curso, por ello se caracteriza la misma y se presentan algunos resultados de evaluaciones anteriores de la calidad percibida teniendo en cuenta uno de los métodos que aparecen en el apartado 1.4.1. Además, se explica el procedimiento de Curbelo (2010) que se emplea para el diseño de los instrumentos de evaluación que se pretenden validar y herramientas útiles en su aplicación.

2.1- Caracterización de la Agencia Viazul Cienfuegos

La Agencia Viazul Cienfuegos, está situada en la calle 49 y 56 de la ciudad de Cienfuegos, se dedica a la expedición de boletos para clientes naturales y jurídicos, tanto nacionales como extranjeros, teniendo como principales usuarios o clientes: la mayoría de las empresas que radican en el territorio y del resto del país, así como también los turistas que visitan la provincia. Además, realiza el resto de las actividades descritas en el objeto social declarado en el apartado 1.4, pero sólo en este trabajo se considera la anteriormente especificada.

En Viazul como se ha explicado en el Capítulo I, se brinda el servicio en dos momentos: agencia y ómnibus. En el caso de la agencia el servicio de manera general se realiza siguiendo el proceso que se explica en el Anexo 13 empleando un diagrama de bloque. En el Anexo 14 se ilustra cómo fluye dicho proceso en detalle para dos casos: venta previa del boletín, además de rectificación y lista de espera. En el Anexo 15 se presenta el diagrama SIPOC (Suministradores-Entradas-Proceso-Salidas-Clientes) para la Agencia Cienfuegos. Los diagramas mencionados son un aporte de la investigación en curso dado que no se contaba con estos previamente.

En la Agencia Cienfuegos laboran, directamente subordinados a la Empresa de Ómnibus Viazul, 2 trabajadores encargados de la actividad comercial, los mismos tienen un sistema por turnos donde se trabajan 2 días y se descansan 2. También intercambian con los clientes de Viazul trabajadores que son de la Empresa de Ómnibus Nacionales, es el caso de quienes se desempeñan como: maleteros, agentes de seguridad y protección, y auxiliares de limpieza.

Los principales destinos y cantidades de salidas desde Cienfuegos son seis y dieciséis respectivamente, ello aparece en la Figura 2.1.



Figura 2.1: Destinos y cantidades de salidas diarias que ofrece la Agencia Viazul Cienfuegos

Fuente: Elaboración propia

Nótese que el destino que más salidas posee es Trinidad, lo cual se debe a la cantidad de turistas independientes que usan esta ruta de viaje. Vale destacar además, que en el caso de Villa Clara, una de las dos salidas posibilita llegar a Caibarien, Remedios y la cayería norte de esa ciudad central.

En la Figura 2.2 se especifican los datos registrados en cuanto a destinos vendidos en el 2013, llegándose a la conclusión de que los destinos más comercializados son: Trinidad, Habana y Varadero.

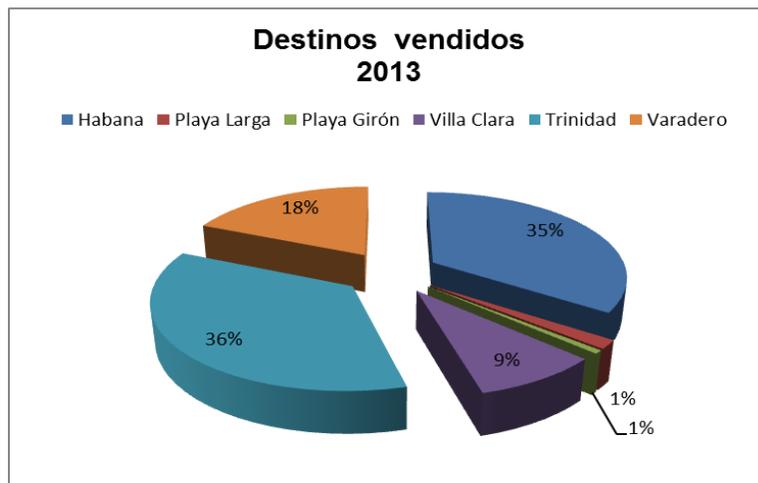


Figura 2.2: Destinos vendidos en 2013

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta las cantidades de clientes por destino mensualmente, al cierre del año 2013, se contaba con la información que aparece en la Figura 2.3. Los meses en que se logra mayor venta son Diciembre, Enero y Febrero, mientras el de menor venta es Junio, todo ello coincide con las temporadas en el turismo (alta/baja).

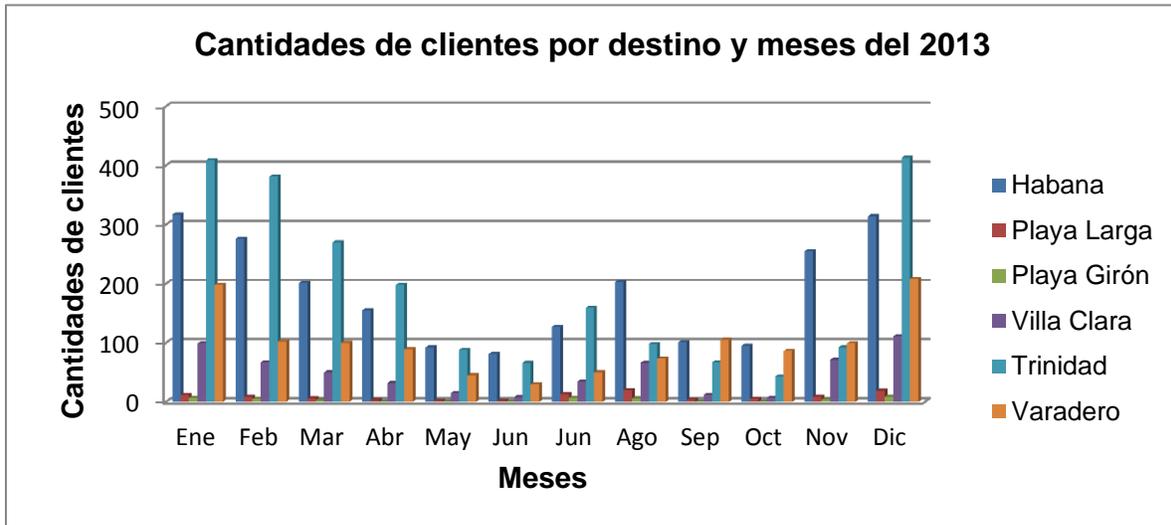


Figura 2.3: Cantidades de clientes por destinos en 2013

Fuente: Elaboración propia

En materia de destinos turísticos se tiene como limitante, la no conexión con el oriente del país, teniendo el cliente que trasladarse hacia otras provincias para viajar a esos destinos, con el inconveniente de llegar y no encontrar capacidades en los ómnibus.

Este y otros inconvenientes se han definido a partir de los análisis realizados en función de conocer criterios sobre los servicios que se brindan, a lo que se dedica el apartado a continuación.

2.1.1- Evaluación de la calidad de servicios de la Agencia Viazul Cienfuegos

En la evaluación de la calidad de servicios de la Agencia Viazul Cienfuegos, se ha utilizado primordialmente, el registro de quejas y sugerencias, además de la encuesta que aparece en el Anexo 12.

Las principales quejas y reclamaciones son:

- Condiciones de la estación: locales de venta y espera. No se tiene inmobiliario suficiente ni climatización adecuada. Confluyen los clientes de la Empresa de Ómnibus Nacionales con los de Viazul.

- Espera para la compra del boleto, por desconocimiento de las capacidades reales que traen los ómnibus para alcanzar mayor venta en temporada de alza turística, en esta estación varios ómnibus son de tránsito o de paso.

En el caso de la encuesta a clientes en el ómnibus (Anexo 12), la última aplicación se realizó a doscientos clientes que incluyen tanto clientes de Viazul como de Ómnibus Nacionales. Los problemas que más se reflejan son:

- Se hacen paradas no oficiales lo que lleva consigo un aumento en el tiempo establecido para el viaje. No se le informa al pasajero sobre paradas, realizándose de forma desordenada y aleatoria.
- El ómnibus tiene incorporado video pero los que se proyectan al igual que la música no es adecuada en ocasiones.
- En ocasiones la temperatura durante el viaje es demasiado baja a juicio de los clientes.

Vale destacar que esta evaluación no se efectúa periódicamente y en el caso de la agencia no se tienen precedentes. No se cuenta con herramientas que permitan dinamizar el proceso de escucha de la voz del cliente y la determinación de su satisfacción. Considerando lo abordado hasta el momento, se hace evidente la necesidad de crear dichas herramientas para lo cual existen procedimientos validados en la literatura, a lo que se hace referencia en lo adelante.

2.2- Procedimiento de Curbelo (2010) para el diseño de instrumentos de evaluación

La medición es definida como el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos, proceso que se realiza mediante un plan explícito y organizado para clarificar los datos disponibles en términos del concepto que el investigador tiene en mente. En tal proceso el instrumento de medición o de recolección de datos juega un papel decisivo (Hernández, Fernández, y Baptista, 1998).

En el diseño de instrumentos de medición algunas propuestas como las de Hernández et al. (1998), Malhotra (1999) según Martínez y Ruiz (2007), Frías (2005), y Díaz (2006), son revisadas por Curbelo (2010) al concebir su procedimiento que se ha elegido para el desarrollo de esta investigación. Dicha selección se basa en la correcta explicación que la autora del mismo brinda en relación con cada una de las etapas, pasos y herramientas que hacen que se cumpla el objetivo de diseño.

La propuesta de Curbelo (2010) se presenta en la Figura 2.4, donde además se incluyen las herramientas que facilitan su aplicación (Curbelo, Pérez, y Varela, 2011), seguidamente se explican cada una de las etapas y pasos a seguir. Nótese que en la figura se hace referencia al AO (Aprendizaje Organizacional), pero este procedimiento puede ser genérico y ya ha sido aplicado en otras investigaciones como la de Fajardo (2013).



Figura 2.4: Procedimiento metodológico para el diseño de instrumentos de medición

Fuente: (Curbelo, Pérez, y Varela, 2011)

Etapa I- Revisión de la literatura para la obtención de características relacionadas con las variables en estudio

Paso 1- Revisión de la literatura

En este paso los objetivos son:

- Detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales útiles para la profundización en el tema de la investigación.
- Extraer y recopilar la información relevante y necesaria para los propósitos del estudio que se realiza.

Paso 2- Elaboración de la lista de características que han tenido en cuenta diferentes autores en sus investigaciones

En este paso, se elabora una lista con las características o las variables que se han tenido en cuenta en estudios relacionados con el tema en cuestión, según los autores consultados, y se agregan otras de acuerdo al criterio de los investigadores y su conocimiento del tema.

Etapa II- Identificación de expertos en el tema que se analiza

Esta etapa es muy importante, pues se seleccionan los expertos en el tema que se estudia quienes serán consultados cada vez que se considere necesario.

Paso 3- Cálculo del número de expertos

Se recomienda que el número de expertos varíe entre 7 y 15. La expresión que se utiliza para realizar el cálculo es:

$$n = \frac{p(1-p)k}{i^2} \quad \text{Ecuación 2.1}$$

Donde:

p- Proporción de error que se comete al hacer estimaciones con n expertos.

k- Constante que depende del nivel de significación estadístico, los más utilizados se muestran en la Tabla 2.1.

i-Precisión del experimento ($i \leq 12\%$).

Tabla 2.1 Valores de K de acuerdo con el nivel de significación estadística

Fuente: (Covas, 2009)

NC(1-α)	k
99%	6,6564
95%	3,8416
90%	2,6896

Paso 4- Selección de expertos

El coeficiente de competencia de los expertos (K_{comp}), según exponen Cortés e Iglesias (2005), se calcula a partir de la aplicación del cuestionario general que se muestra en el Anexo 16 y la fórmula siguiente:

$$K_{comp} = \frac{1}{2} (Kc + Ka) \quad \text{Ecuación 2.2}$$

Donde:

Kc: Coeficiente de Conocimiento: Se obtiene multiplicando la autovaloración del propio experto sobre sus conocimientos del tema en una escala del 0 al 10, por 0.1.

Ka: Coeficiente de Argumentación: Es la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación con respecto a una tabla patrón, se emplea en esta investigación la Tabla 2.2.

Tabla 2.2 Tabla patrón para el cálculo de Ka

Fuente: (Cortés e Iglesias, 2005)

Fuentes de Argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis Teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales que conoce	0.05	0.04	0.03
Trabajos de autores extranjeros que conoce	0.05	0.04	0.03
Conocimientos propios sobre el estado del tema	0.05	0.04	0.03
Su intuición	0.05	0.04	0.03

Dados los coeficientes Kc y Ka se calcula para cada experto el valor del coeficiente de competencia K_{comp} siguiendo los criterios siguientes:

La competencia del experto es ALTA si $K_{comp} > 0.8$

La competencia del experto es MEDIA si $0.5 < K_{\text{comp}} \leq 0.8$

La competencia del experto es BAJA si $K_{\text{comp}} \leq 0.5$

Se eligen los expertos evaluados de alta competencia. Los expertos seleccionados no deben conocer a los restantes que fueron escogidos, todo debe ser hecho en forma individual, el método mantiene el anonimato lo que permite conocer las valoraciones personales de cada uno sin ser intercambiadas o consultadas con los otros.

Etapa III- El universo de la población y la selección de la muestra

Una determinación importante en el diseño de instrumentos de medición es definir quiénes van a ser medidos, o sea, los sujetos de estudio. Para esta etapa es necesario tener claros los conceptos de:

Población: Es el conjunto de todos los elementos que concuerdan con una serie de especificaciones, según Selltiz (1974) a quien referencian Hernández, Fernández, y Baptista (1998), y que poseen la característica que se está estudiando (Cortés e Iglesias, 2005).

Muestra: Es definida como un subgrupo de la población, según Sudman (1976) referenciado por Hernández et al. (1998), seleccionado por algún método de muestreo.

Elementos, individuos, sujetos o unidades de análisis: Personas, acontecimientos u objetos que componen la muestra y de los se obtiene la información.

Paso 5- Delimitación de la población

En este paso se define la población que será asumida en el estudio que se aplica aclarando los límites de la misma teniendo en cuenta los objetivos del estudio que se pretende efectuar y las razones prácticas asociadas. Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y en el tiempo (Hernández et al., 1998).

Paso 6- Definición del tipo de muestreo a utilizar

Las muestras pueden ser categorizadas en dos grandes ramas: muestras probabilísticas y no probabilísticas, y de cada una de estas existen varias modalidades. Según criterio de Hernández et al. (1998), Cortés e Iglesias (2005), y Zapata (2004), entre las muestras probabilísticas se encuentran la muestra aleatoria simple, la estratificada y la muestra por racimos, mientras entre las no probabilísticas se consideran el muestreo casual, el intencional, el muestreo por cuotas y el muestreo por método bola de nieve.

En el caso del muestreo probabilístico, todas las modalidades dependen del tamaño de la muestra (n) y del procedimiento de selección de esta (Hernández et al., 1998; Cortés e Iglesias, 2005).

Paso 7- Determinación del tamaño de muestra y el procedimiento de selección de esta en caso del muestreo probabilístico

Tamaño de la muestra: El tamaño de la muestra es el número mínimo de unidades de análisis que se necesita para conformar la muestra que asegure un error estándar fijado por los investigadores (Hernández et al., 1998).

Para este cálculo se parte de dos categorías: tamaño y varianza de la población conocidas o desconocidas. En el caso de que la población es finita y la varianza es desconocida, la fórmula que se emplea es (Cortés e Iglesias, 2005):

$$n = \frac{NPq}{\frac{(N-1)B^2}{z^2} + Pq} \quad \text{Ecuación 2.3}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

P = proporción muestral o su estimado.

q = 1 - P

B = error permisible.

z = valor de z para un nivel de significación dado.

Procedimiento de selección de las muestras: Según Hernández et al. (1998) para la elección aleatoria de las unidades de análisis o elementos muestrales pueden usarse tres procedimientos:

- **Tómbola:** Consiste en numerar todos los elementos muestrales y confeccionar fichas con tal identificación, luego se revolverlas en una caja e ir sacando estas hasta completar el tamaño de la muestra.
- **Números random o números aleatorios:** Se emplean para la selección de las unidades de análisis las tablas de números aleatorios. Se numeran las unidades de análisis y a partir de la tabla, trabajando con parte de los dígitos de los números random, se van seleccionando cuáles formarán parte de la muestra.

- Selección sistemática de elementos muestrales: El comienzo de la selección sistemática es al azar y luego se elige una unidad de análisis cada un intervalo $K=N/n$.

Etapa IV- Estudio exploratorio con expertos

En esta etapa se produce el primer acercamiento formalizado a los expertos identificados en la etapa 2, con el objetivo de analizar las características recogidas en la lista elaborada en el paso 2, agregar algunas que no se hayan incluido y no deben faltar, según el criterio de los especialistas, y finalmente reducir las que no tienen importancia significativa en el estudio que se realiza.

Paso 8- Consulta a expertos para valorar los ítems propuestos en la versión inicial del instrumento y recopilar sugerencias

En este momento de la investigación se procede a mostrar por primera vez la lista de características, posibles ítems del cuestionario que se pretende diseñar, a los expertos para que analicen, de acuerdo a su experiencia y conocimientos, si es necesario agregar algún ítem y/o variar la manera en que estos se presentan.

Estos análisis que se les solicitan permiten recopilar recomendaciones en cuanto a las variables listadas y realizar los cambios pertinentes.

Paso 9- Consulta a expertos para reducir ítems

Luego de analizadas y aplicadas las sugerencias de los expertos se les presenta un cuestionario para analizar el nivel de importancia de los ítems que se incluirán en el cuestionario a diseñar, los resultados de este análisis se procesan luego para llegar a eliminar ítems que no consideran de influencia en el tema y así reducir el número de características a evaluar.

Etapa V- Diseño del instrumento de medición

En esta etapa se selecciona el instrumento de medición adecuado para el estudio que se desea efectuar a la población delimitada, se indica la escala que se empleará y se elabora el instrumento de medición en su primera versión.

Paso 10- Selección del instrumento de medición adecuado para el estudio

Las técnicas más utilizadas de recogida de datos y que luego posibilitan su medición son: las observaciones, las discusiones grupales, la entrevista, los análisis de contenido, la revisión de documentos, el análisis de documentos oficiales, las sesiones en profundidad, las pruebas de

inventarios estandarizados, las escalas de actitud y las encuestas o cuestionarios, estos pueden emplearse conjuntamente en las investigaciones para proporcionar mejores resultados (Hernández et al., 1998; Cortés e Iglesias, 2005; Pons y Villa, 2005).

En la presente investigación el instrumento que se elige es la encuesta, particularmente en su tipología de cuestionario, y por la relevancia en estos de las escalas de medición se analizan a continuación.

Paso 11- Definición de la escala a emplear en el instrumento de medición

Las escalas de medida se refieren al sistema de medida que el investigador aplica a las variables, es decir, la forma en que estas serán caracterizadas a través del instrumento. En orden de precisión creciente, las cuatro escalas o niveles de medida son: la nominal, la ordinal, la de intervalos y la de razón (Hernández et al., 1998).

- Nivel de medición nominal: En este nivel se tienen dos o más categorías del ítem o variable. Las categorías no tienen orden o jerarquía, los números que se utilicen en este nivel son sólo clasificatorios, no pueden ser manipulados aritméticamente. Este tipo de variables pueden incluir dos categorías
 - Dicotómicas: Ofrecen dos alternativas de respuesta que no tienen orden o jerarquía.
 - De respuestas múltiples o categóricas: Se ofrecen más de dos opciones de respuesta pero que no tienen orden o jerarquía.
- Nivel de medición ordinal: En este nivel se tienen varias categorías pero que tienen un orden o jerarquía. Permite realizar las operaciones mayor que (>) y menor que (<), además de la equivalencia (=).
 - Escalas de actitud de tipo Likert: El encuestado debe seleccionar una de las afirmaciones que se proponen para responder a la pregunta, a estas afirmaciones se asignan valores numéricos (codificación), que permiten luego evaluar la posición de los respondientes. En este tipo de escala se tienen varias categorías propuestas por el investigador con un orden o jerarquía que se indica.
 - Escala semántica diferencial: Consiste en una escala escrita entre dos palabras bipolares y el respondiente selecciona el punto en que se encuentra su respuesta, que es codificada para el análisis.
- Nivel de medición de intervalo: Permite medir los objetos o individuos indicando si son superiores o no a otros con respecto a una característica y, además, calcular la distancia entre ellos mediante las operaciones aritméticas básicas.

- Nivel de medición de razón: Son escalas que añaden a las de intervalo la existencia del cero absoluto lo que implica que hay un punto en la escala donde no existe la propiedad o característica a medir.

Paso 12- Diseño del instrumento de medición en su primera versión

Definido el tipo de pregunta a realizar para cumplir con los objetivos de los estudios que se efectúen y la escala en que las respuestas se codificarán para la medición, se procede a la elaboración de la primera versión del instrumento a partir de la lista de características obtenida en el paso 9.

Etapa VI- Aplicación del instrumento y evaluación de sus propiedades métricas

En esta etapa se aplica el instrumento diseñado a una muestra piloto, muestra o población seleccionada para evaluar su confiabilidad y validez, como requisitos esenciales que deben cumplir.

Paso 13- Aplicación del instrumento de medición

La aplicación del instrumento de medición para la evaluación de sus propiedades métricas puede hacerse a una muestra piloto, a la muestra calculada o a la población, en dependencia del tamaño y la accesibilidad a cada una de las unidades de esta. Deben tenerse en cuenta para ello las precisiones de los análisis que se realizan para la fiabilidad y validez en cuanto a la cantidad de sujetos involucrados, para que ello no afecte la calidad de los resultados.

Paso 14- Análisis de confiabilidad y validez

Confiabilidad: La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados (Hernández et al., 1998).

Según Hernández et al. (1998), existen diversos procedimientos para comprobar la confiabilidad de un instrumento de medición, todos utilizan fórmulas que produce coeficientes de confiabilidad que oscilan entre 0 (nula confiabilidad) y 1 (máximo de confiabilidad). Entre más se acerque el coeficiente a 0 el error de medición es mayor. Estos procedimientos se explican más adelante.

Validez: Se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (Hernández et al., 1998).

Para que un instrumento de medición sea válido debe comprobarse la existencia de tres tipos de evidencia: relacionada con el contenido, con el criterio y con el constructo, las que se explican a continuación.

- Validez de contenido: Se refiere al grado en que el instrumento de medición representa el concepto medido (Hernández et al., 1998), por lo que indica el grado de coherencia con el marco conceptual del que se deriva este.
- Validez de criterio: Se establece la validez del instrumento de medición comparándola con algún criterio externo (Hernández et al., 1998).
- Validez de constructo o de concepto: Este enfoque busca conocer si la medición a través de la escala es coherente con los resultados que propone la teoría (Díaz, 2006).

La validez de constructo se suele determinar mediante un procedimiento denominado análisis factorial, según Hernández et al. (1998) y Frías (2005), por sólo mencionar dos de los autores que lo consideran.

La validez total de un instrumento se basa en la presencia de las evidencias anteriormente explicadas.

Paso 15- Ajuste del instrumento de medición

Luego de evaluadas las métricas fiabilidad y validez del instrumento de medición, se realiza la segunda depuración de ítems, buscando que queden en este los más significativos, es decir, los que verdaderamente definen y miden el constructo que se analiza.

En este paso se ajusta el instrumento de medición teniendo en cuenta la segunda depuración de ítems a partir del análisis de validez y fiabilidad, se condiciona este para una futura aplicación al resto de la población o a poblaciones con características similares a la seleccionada.

Etapa VII- Análisis de los resultados

Paso 16- Análisis de los resultados

Se razonan los resultados alcanzados en la aplicación del instrumento empleando descriptivos como moda, mediana, media, varianza y frecuencia. En este paso puede llegar a definirse un indicador para evaluar el constructo que mide el instrumento.

En este paso se suma el análisis de causas raíces empleando como herramienta los 5 Por Qué y se proyectan alternativas de mejora utilizando el 5 W y 1 H, importante definición si de calidad se trata (Fajardo, 2013).

En el apartado que sigue se presentan algunas generalidades de las herramientas que son útiles para la aplicación del procedimiento antes explicado.

2.3- Herramientas útiles para el desarrollo de la investigación

En lo adelante se describen herramientas útiles para el desarrollo de la investigación en curso, algunas ya aplicadas previamente en este capítulo.

- **Diagrama SIPOC**

Este diagrama permite entender las interrelaciones entre los proveedores del proceso (S), las entradas (I), el proceso en sí (P), las salidas (O) y los clientes (C) que las reciben.

Esta herramienta se utiliza cuando no está claro: ¿Quién provee entradas al proceso? , ¿Qué especificaciones se ponen en las entradas?, ¿Quiénes son los clientes verdaderos del proceso? , ¿Cuáles son los requerimientos de los clientes? ; entre otros cuestionamientos.

Un diagrama SIPOC se ilustra como aparece en la Figura 2.5, ubicando en cada apartado lo que/quien corresponde por tanto se requiere de la aplicación de entrevistas, observación, revisión de documentos, por mencionar algunas herramientas para que pueda realizarse de una mejor manera, lo más cercano posible a lo que sucede verdaderamente en el proceso.

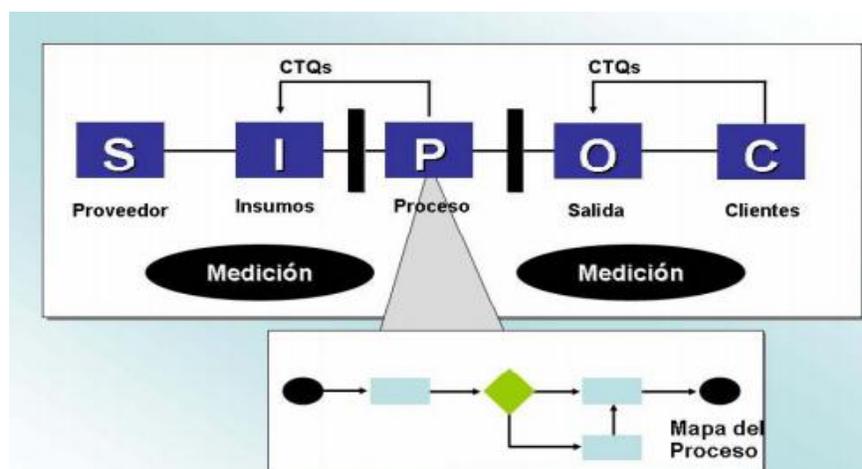


Figura 2.5: Mapa de proceso (SIPOC)

Fuente: (Pons y Villa, 2006)

▪ Diagrama de flujo

Los diagramas de flujo permiten la descripción de las actividades de un proceso y sus relaciones (Beltrán et al., 2003). Para la representación de este tipo de diagramas se requiere de información que se codifica empleando los símbolos que aparecen en la Figura 2.6.

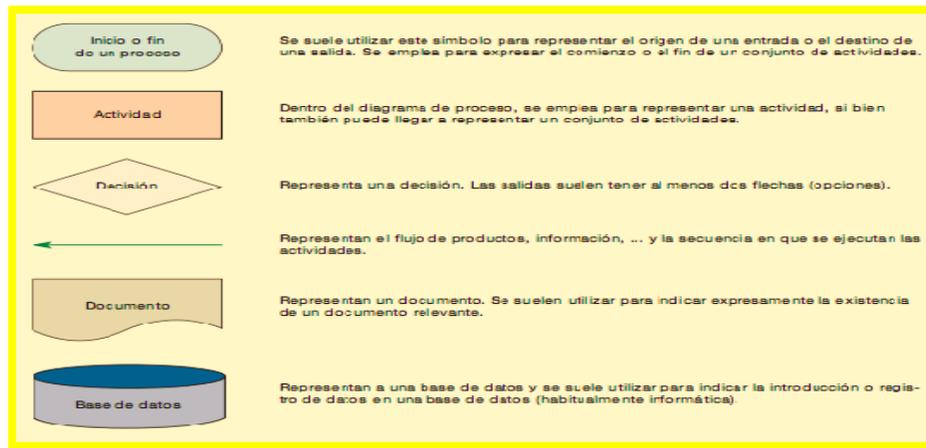


Figura 2.6: Símbolos más empleados en la representación de diagramas de flujo

Fuente:(Beltrán et al., 2003)

El investigador, empleando herramientas propias para la captación de información, puede llegar a conocer el proceso para registrar su flujo básico con el mayor nivel de precisión que permita entender este lenguaje común al analizar procesos.

▪ Observación directa

La observación consiste, según plantean Cortés e Iglesias (2005) referenciando a Olabuénaga e Ispízu (1989), en contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida social, sin manipularla ni modificarla, tal cual ella discurre por sí misma.

La observación, por principio, es susceptible de ser aplicada a cualquier conducta o situación. Pero una observación sin una adecuada planificación pierde interés y los resultados no son utilizados con efectividad (Cortés e Iglesias, 2005).

La observación se ha clasificado, entre otros criterios, en:

- Directa o indirecta: Dado el conocimiento del objeto de investigación.
- Participante o no participante: Considerando el nivel de participación del sujeto que se observa.

El modo de efectuarla lo define el investigador en función de las características del estudio que realice.

▪ **Revisión y análisis de documentos**

Consiste en revisar documentos existentes en las organizaciones y analizarlos para obtener información necesaria para la investigación que se realice, cuyo sustento teórico nace de la revisión de la literatura.

En cuanto a la información existente en documentos y en la literatura, son útiles (Hernández et al., 1998):

- Revisión de fuentes primarias de información: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, revistas científicas, que proporcionen datos de primera mano.
- Revisión de fuentes secundarias y terciarias de información: Consisten en compilaciones, listados de referencias publicadas en un área del conocimiento en particular, bases de datos, son publicaciones que se refieren a las fuentes primarias y secundarias.

Particularmente la revisión de la literatura puede iniciarse con el apoyo de medios de búsqueda como los que se encuentran en Internet, mediante el acercamiento a especialistas en el tema, o acudiendo a bibliotecas, tres de las variantes más empleadas en la actualidad.

▪ **Metodología Delphi**

La metodología Delphi consiste en la utilización sistemática del juicio intuitivo de un grupo de expertos para obtener un consenso de opinión. Los pasos que se siguen para ello son (Cortés e Iglesias, 2005):

- 1- Concepción inicial del problema: Esclarecer qué objetivo se persigue en el intercambio con los expertos.
- 2- Selección de los expertos: En cuanto a la selección de los expertos debe calcularse el tamaño de muestra y demostrar, a partir del cálculo del coeficiente de competencia, que poseen conocimientos y argumentación suficiente en el tema que se analiza. Todo lo que se ha explicado previamente.
- 3- Preparación de los cuestionarios o encuestas: Se preparan las encuestas para hacerlas llegar a los expertos y someterlas a su criterio.
- 4- Procesamiento y análisis de la información: En este paso se define si existe concordancia entre los expertos o no mediante una prueba de hipótesis donde:

Ho: El juicio de los expertos no es consistente. (No comunidad de preferencia)

H1: El juicio de los expertos es consistente. (Comunidad de preferencia)

Para esta prueba se debe calcular el coeficiente de Kendall (W) que no es más que un coeficiente de regresión lineal que da el grado de correlación entre los expertos o la llamada concordancia. Este es un índice, entre 0 y 1, que indica que no existe concordancia entre los expertos, que no están de acuerdo con las ideas reflejas en el trabajo, o que los expertos concuerdan totalmente con los criterios planteados y el orden de los mismos, respectivamente.

Las hipótesis planteadas pueden probarse si $k \geq 7$ (Cantidad de criterios para la evaluación de los expertos) utilizando el estadígrafo Chi- Cuadrado que se calcula:

$$\chi^2_{calculada} = n(k-1)W \quad \chi^2_{tabulada} = \chi^2(\alpha, k-1)$$

Región crítica: $\chi^2_{calculado} > \chi^2_{tabulado}$.

Chi – Cuadrado tabulado se localiza en la tabla estadística que se corresponde con tal distribución para $k - 1$ grados de libertad y un nivel de significación prefijada, generalmente, $\alpha = 0,05$ ó $\alpha = 0,01$.

Si se procesa la información en el paquete de programas SPSS se considera como región crítica: P-Value $< \alpha$.

De no existir concordancia entre los expertos se sigue a otra ronda de análisis hasta lograrla realizando los cambios pertinentes en función de lo que evalúan.

▪ **Encuesta**

La encuesta, como método de investigación científica, es uno de los más utilizados porque persigue obtener respuestas a un conjunto de preguntas. Estas pueden presentarse en forma de entrevista o cuestionario.

- **Entrevista**

Es una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y el (o los) entrevistado(s), en la que se establece un proceso de comunicación en el que se intercambia información (Hernández et al., 1998).

En su tipología la más abordada es la que la clasifica en: estructurada y no estructurada. La entrevista se considera estructurada si se basa en un grupo de preguntas predeterminadas y no estructurada si en esta el investigador puede formular preguntas no previstas, posibilitando

mayor flexibilidad en el tipo de pregunta y respuesta a ejecutar. Otras formas de clasificar las entrevistas son: informativa u orientada, individual o grupal y exploratoria, introductoria o de control (Hernández et al., 1998).

- **Cuestionario**

El cuestionario es un instrumento que se elabora por escrito y en el que se realizan interrogantes que permiten obtener información con determinados objetivos, estos deben quedar explícitos al intercambiar con los participantes que representan a una población determinada para la que fue diseñado.

Las preguntas se organizan de acuerdo con determinados requisitos en un cuestionario, cuya elaboración requiere de un trabajo cuidadoso y, a su vez, esfuerzo y tiempo para prepararlo adecuadamente, y que sirva para despertar el interés de los sujetos que lo responderán.

Al estructurar el instrumento de medición, en el caso de los cuestionarios no deben obviarse consideraciones como las que plantean Hernández et al. (1998):

- ✓ La introducción del cuestionario expone las instrucciones para responderlo, debe ser breve y explicar el propósito del mismo, sin dejar de agradecer al respondiente por el tiempo que dedica a contestarlo.
- ✓ Las primeras preguntas del cuestionario no deben ser difíciles de responder ni muy directas, estas se ubican en el desarrollo.
- ✓ Las preguntas deben ser claras y comprensibles para los respondientes, no deben incomodarlo, no deben inducir a las respuestas, el lenguaje utilizado en las preguntas debe ser adaptado a las características del respondiente.
- ✓ Sobre el tamaño del cuestionario no existe una regla, debe tenerse en cuenta que si es muy corto se pierde información y si es muy largo puede resultar tedioso al responder.

▪ **Estadística descriptiva**

La estadística descriptiva se refiere a procedimientos para resumir y presentar datos cuantitativos de manera que revele las características de la distribución de los datos (Oficina Nacional de Normalización, 2005).

Entre los análisis de la estadística descriptiva que tienden a ser reiteradamente realizados en la literatura revisada se encuentran la determinación de: moda, mediana, media, rangos, la desviación estándar y la varianza, además de las frecuencias. Los resultados que se obtienen

permiten caracterizar a las muestras o poblaciones a partir de datos que guardan relación con el objetivo del estudio que se realice. Todo lo que aparece abordado en textos de estadística y se puede obtener haciendo uso de paquetes de programas como el SPSS, el Statgraphics y/o Microsoft Excel.

▪ **Análisis de fiabilidad**

Para el análisis de confiabilidad pueden utilizarse diferentes procedimientos, estos son explicados por Hernández et al. (1998):

- Medida de estabilidad (confiabilidad por test-retest): El instrumento de medición es aplicado dos o más veces a un mismo grupo de personas luego de un período de tiempo. Las correlaciones entre los resultados de las diferentes aplicaciones permitirán evaluar la confiabilidad.
- Método de formas alternativas o paralelas: En este procedimiento no se administra el mismo instrumento de medición sino dos o más versiones equivalentes a este. Los resultados de las aplicaciones deben estar correlacionados, los patrones de respuesta deben variar poco.
- Método de mitades partidas (split- halves): Este procedimiento supone una sola aplicación lo que considera es la división del conjunto total de ítems en dos mitades, y se comparan las puntuaciones de ambas, si el instrumento es confiable las puntuaciones de ambas deben estar correlacionadas.
- Coeficiente Alfa de Cronbach: Este coeficiente requiere una sola administración del instrumento y su valor está entre 0 y 1.

De los procedimientos antes resumidos uno de los que más se emplea es el Alfa de Cronbach, recomendándose generalmente para que una escala sea confiable que tome valores mayores que 0,7.

El análisis de confiabilidad, a partir de cómo se comporta esta si se elimina alguna de las variables o ítems, permite definir cuáles son las menos significativas en el estudio que se realiza.

▪ **Análisis factorial para la demostración de la validez de constructo**

Al realizar un análisis factorial debe tenerse en cuenta, considerando los criterios de Hair et al. (1999), los elementos siguientes:

- 1- La comprobación de los supuestos de este.

- Tamaño muestral: Debe ser 100 o más grande, por lo general el mínimo es tener por lo menos un número de observaciones cinco veces mayor que el número de variables a ser analizadas, siendo el tamaño aceptable un ratio de diez a uno.
- Medida de suficiencia de muestreo (MSA): Una medida para cuantificar el grado de intercorrelaciones entre las variables y la conveniencia del análisis factorial. Este índice se extiende de 0 a 1, llegando a 1 cuando cada variable es perfectamente predicha sin error por las otras variables. La medida puede ser interpretada con las siguientes directrices: 0,80 o superior, sobresaliente; 0,70 o superior, regular; 0,60 o superior, mediocre; 0,50 o superior, despreciable; por debajo de 0,50, inaceptable. Se deben examinar primero los valores MSA para cada variable y excluir aquellos que caen en la gama de inaceptables
- Prueba de esfericidad de Bartlett: Es una estadística que se utiliza para estudiar la presencia de correlaciones entre las variables, contrastándose dos hipótesis:

Ho: Las variables no están correlacionadas en la población, la matriz de correlaciones es una matriz identidad.

H₁: Existe correlación entre las variables.

Para que el análisis factorial sea apropiado debe rechazarse la hipótesis nula.

- Medida de adecuación de la muestra de Kaiser- Meyer-Olkin (KMO): Explica el grado de adecuación muestral a partir de una comparación de los coeficientes de correlación observados con los coeficientes de correlación parciales, indicando la fuerza de esas relaciones entre variables. Este índice puede estar entre 0 y 1 considerándose como aceptable, a efectos del factorial, un $KMO > 0,5$.

Las estadísticas mencionadas son las más significativas para asegurar que el análisis factorial es adecuado para el estudio que se realiza, en caso de que no suceda así deben realizarse transformaciones para lograrlo o cambiar la técnica de análisis. Por ejemplo, cuando el $KMO < 0,5$ se debe revisar la diagonal principal de la matriz de correlaciones antimagen que contiene los valores de la medida de adecuación muestral (MSA) para cada una de las variables y eliminar las de $MSA < 0,5$ consideradas inaceptables, lo que evidenciará un aumento del KMO (Hair et al., 1999).

- 2- El criterio que se empleará para el cálculo de la cantidad de factores a ser extraídos.

En este sentido existen varios criterios:

- Criterio de raíz latente (con base en valores específicos): Sólo se consideran los factores que tienen raíces latentes o autovalores mayores que uno, es decir que explican al menos una variable. Los factores con autovalores menores que uno no son significativos y por tanto

se desestiman a la hora de incorporarlos en la interpretación. El uso del autovalor para establecer un corte es más fiable cuando el número de variables está entre 20 y 50.

- Criterio a priori: El investigador establece el número de factores.
- Criterio de porcentaje de varianza: Se basa en obtener un porcentaje acumulado especificado de la varianza total extraída. Tal porcentaje depende del tipo de investigación que se realiza pero, generalmente, se establece un porcentaje de varianza explicada mayor o igual que el 60%.

Estos son tres de los criterios más utilizados, aunque también se emplean: criterio del contraste de caída y heterogeneidad de la muestra, entre otros.

3- Método de rotación de factores.

En la rotación de factores se distinguen varios métodos clasificados en dos categorías:

- Rotación ortogonal: Rotación de factores en la que los ejes se mantienen formando ángulos de 90°, se incluyen en esta los métodos: Quartimax, Equimax y Varimax, este último reduce el número de variables con cargas elevadas en un factor.
- Rotación oblicua: Rotación de factores cuando los ejes no se conservan en ángulo recto, entre estos métodos se señalan: Oblimin, Promax, Ortoblique, entre otros.

La elección del método depende del criterio del investigador.

4- Criterio para la significación de las cargas factoriales.

La definición del criterio para seleccionar las cargas significativas es una de las consideraciones más importantes al desarrollar un análisis factorial porque de acuerdo a este se procede a la interpretación final de los factores.

Generalmente se evidencia en la literatura la utilización de cargas superiores a 0.5 pero Hair *et al.* (1999) detallan la relación entre tamaño muestral y significatividad de las cargas tal cual se muestra en la Tabla 2.3.

Tabla 2.3: Directrices para la identificación de cargas factoriales mínimas significativas basadas en el tamaño muestral

Fuente: (Hair *et al.*, 1999)

Carga Factorial	Tamaño muestral necesario para la significación
0.30	350
0.35	250
0.40	200

0.45	150
0.50	120
0.55	100
0.60	85
0.65	70
0.70	60
0.75	50

Tales aclaraciones son indispensables para la organización y resumen de datos mediante el análisis factorial, lo que permite demostrar la existencia de validez de constructo y a su vez, rediseñar el instrumento de evaluación para que este tenga mejores propiedades métricas.

▪ **Tormenta de ideas**

La tormenta o lluvia de ideas es una forma de pensamiento creativo encaminada a que todos los miembros de un grupo participen libremente y aporten ideas sobre un tema (Gutiérrez y de la Vara, 2004).

Las reglas esenciales en su realización son (Colectivo de autores, 2005; Cortés e Iglesias, 2005):

- No evaluación de las ideas.
- Aliente las ideas atrevidas.
- Tome las ideas de otros y contribuya a ellas.
- Luche por la cantidad de ideas, limite estas en función del tiempo y de las características de los participantes, del debate que se genere.

▪ **Técnica de los 5 por qué**

Consiste en el cuestionamiento iterativo para determinar causas raíces de las problemáticas detectadas. Esta técnica se auxilia de otras como la entrevista, la observación y la tormenta de ideas que facilitan determinar las relaciones causales entre diferentes problemáticas.

▪ **Técnica 5W y 2H**

Esta técnica es la que se utiliza al diseñar planes de mejora y planes de control, la misma a partir de la respuesta a 7 interrogantes, permite organizar el trabajo a realizar luego de una evaluación del proceso. En la Tabla 2.4 se presentan dichas interrogantes.

Tabla 2.4: Resumen de la técnica 5W y 2H

Fuente: (Covas, 2009)

Criterio		Pregunta	Acción
Asunto	¿Qué?	¿Qué se hace?	Eliminar tareas innecesarias
Propósito	¿Por qué?	¿Por qué esta actividad es necesaria? ¿Cuál es su propósito?	
Lugar	¿Dónde?	¿Dónde se hace?	Cambiar la secuencia o combinación
Persona	¿Quién?	¿Quién la realiza?	
Secuencia	¿Cuándo?	¿Cuándo es el mejor momento de hacerlo?	
Método	¿Cómo?	¿Cómo se hace? ¿Es este el mejor método? ¿Hay otro método de hacerlo?	Simplificar la tarea
Costo	¿Cuánto?	¿Cuánto cuesta ahora? ¿Cuánto será el costo después de la mejora?	Seleccionar un método mejorado

▪ **Análisis de correlación**

Los análisis de correlación miden cómo están relacionadas las variables o los órdenes de los rangos, se justifican sobre la base de diferentes coeficientes que pueden apuntar a una relación negativa perfecta (-1) o a una relación positiva perfecta (1), estos son: (Colectivo de autores, 2006)

- Para las variables cuantitativas se utiliza el coeficiente de correlación de Pearson.
- Si los datos no están normalmente distribuidos o tienen categorías ordenadas, se emplean los coeficientes correspondientes a la Tau-b de Kendall o Spearman.

La correlación de Spearman es un excelente método para cuantificar la relación entre dos escalas de valores discretos y/o con jerarquía (Salinas, 2007).

2.4- Conclusiones del Capítulo II

Al término de este Capítulo se concluye:

1. La Agencia Viazul Cienfuegos brinda servicios a diferentes destinos entre los que destaca Trinidad, como el que más salidas tiene, además de que este se encuentra, junto a la

Habana y Varadero, entre los más vendidos en el año 2013. En la misma, no se realiza una evaluación periódica de la calidad percibida: para la agencia no se tienen precedentes de estudios de esta naturaleza, ni se cuenta con instrumentos que los faciliten, aunque para el caso de los ómnibus se han realizado ocasionales revisiones. La vía más utilizada, para la escucha de la voz del cliente, son los registros de quejas y reclamaciones.

2. El procedimiento que se elige para el desarrollo de la presente investigación es el de Curbelo (2010), este se concibe considerando las propuestas de varios autores que son revisadas exhaustivamente. El mismo es perfectamente aplicable, dada la correcta explicación que la autora brinda en relación con cada una de las etapas, pasos y herramientas que lo conforman.



CAPÍTULO III

CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE CURBELO (2010) PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD PERCIBIDA DE SERVICIOS DE LA AGENCIA VIAZUL CIENFUEGOS

Introducción

En este Capítulo se aplica el procedimiento de Curbelo (2010), llegándose a definir una ecuación que permite determinar la satisfacción de los clientes con los servicios comerciales y de ómnibus en la Agencia Viazul Cienfuegos, además de un conjunto de acciones encaminadas a la mejora de las deficiencias detectadas. Seguidamente se desarrollan las etapas y pasos de dicho procedimiento.

3.1- Etapa I: Revisión de la literatura para la obtención de características relacionadas con las variables en estudio

Paso 1- Revisión de la literatura

La revisión de la literatura se realiza en el Capítulo I de este informe investigativo. En la misma se analizan diferentes modelos explicativos de la calidad percibida y se destaca que, el SERVQUAL y el SERVPERF, son los más empleados. Además, se revisan trabajos relacionados con la evaluación de la calidad percibida en servicios de transportación de pasajeros. Se declara que, para el caso de la Empresa de Ómnibus Viazul, no se cuenta con instrumentos de evaluación que sean aplicados periódicamente y que permitan conocer las percepciones de los clientes en los dos momentos fundamentales de servicio: comercial y tráfico, aunque para este último se tiene un cuestionario referente que ha empleado la Empresa de Ómnibus Nacionales.

Paso 2- Elaboración de la lista de características que han tenido en cuenta diferentes autores en sus investigaciones

En este paso, se elabora una lista con las características para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de Viazul teniendo en cuenta las dimensiones y ítems del SERVQUAL (Tabla 1.3), para ello se revisan también los aportes de las investigaciones de Gazzera y Lombardo (2007), y Plana y Tello (2010). La lista que se obtiene posee 26 ítems y aparece en el Anexo 17.

3.2- Etapa II: Identificación de expertos en el tema que se analiza

Paso 3- Cálculo del número de expertos

El número de expertos se determina a partir de la Ecuación 3.1, la misma se presenta en el Capítulo II. Para el caso en estudio se considera $p=0.01$, un nivel de confianza del 99% por lo que $k=6,6564$ y una precisión del 10% resultando que el número de expertos es 7.

$$n = \frac{p(1-p)k}{i^2} = \frac{0.01(1-0.01)6.6564}{0.1^2} = \frac{0.0659}{0.01} = 6.59 \approx 7 \text{ expertos} \quad \text{Ecuación 3.1}$$

Paso 4- Selección de expertos

En este paso se realiza un análisis a partir del cual se identifican 7 posibles expertos en el tema. En función de determinar su coeficiente de competencia, se aplica el cuestionario del Anexo 16 y se efectúan los cálculos que se especifican en el Capítulo II.

En la Tabla 3.1 aparece una caracterización de los posibles expertos a quienes se acude. Nótese que algunos son investigadores del tema y otros tienen la experiencia práctica en el sector, lo que resulta una adecuada combinación para contrastar las propuestas que se realicen en el trabajo. Vale destacar que no sólo se pretende consultar a posibles expertos de Viazul en Cienfuegos sino también a otros niveles de dirección de la agencia (territorial y nacional).

Tabla 3.1: Caracterización de los posibles expertos localizados para la investigación

Fuente: Elaboración propia

Expertos	Lugar de labor	Categoría científica	Años de experiencia cercano al tema de calidad de servicios	Años de experiencia como trabajador del sector del transporte
1	Universidad de Cienfuegos	MSc.	10	-
2	Universidad de Cienfuegos	MSc.	3	-
3	Universidad de Cienfuegos	MSc.	3	-
4	Universidad de Cienfuegos	MSc.	4	-
5	Viazul	-	30	8
6	Viazul	-	2	12
7	Viazul	MSc.	19	19

Los resultados de la determinación del nivel de competencia se exponen en la Tabla 3.2. Los expertos consultados son todos de alta competencia.

Tabla 3.2: Determinación del coeficiente de competencia de los expertos

Fuente: Elaboración propia

Expertos	Coeficiente de conocimiento (Kc)	Coeficiente de argumentación (Ka)	Coeficiente de competencia (Kcomp= $\frac{Kc+Ka}{2}$)	Nivel
1	0,90	$0,3+0,5+4(0,05)=1$	$0.95\approx 1$	Alto
2	0,90	$0,2+0,4+3(0,05)+0.04=0.79$	$0.845\approx 0.85\approx 0.9$	Alto
3	0,90	$0,3+0,4+4(0,05)=0.90$	0.9	Alto
4	0,90	$0,3+0,4+4(0,05)=0.90$	0.9	Alto
5	0,80	$0,3+0,5+0.05+3(0,04)=0.97$	$0.885\approx 0.89\approx 0.9$	Alto
6	0,80	$0,2+0,4+2(0,03)+2(0.04) =0.74$	$0.77\approx 0.8$	Alto
7	0,80	$0,3+0,5+2(0,03)+2(0,05)=0.96$	$0.88\approx 0.9$	Alto

3.3- Etapa III: El universo de la población y la selección de la muestra

En cualquier investigación, según refieren Hernández *et al.* (1998), es importante partir de la definición de las unidades de análisis o elementos muestrales. En el caso de la investigación en curso, se consideran como tal: clientes que reciben servicios de la Agencia Viazul Cienfuegos. Una vez queda claro ello se procede a delimitar la población.

Paso 5- Delimitación de la población

Se define como población: Clientes de la Agencia Viazul Cienfuegos en el año 2014.

Paso 6- Definición del tipo de muestreo a utilizar

Como tipo de muestreo a utilizar, se selecciona el muestreo probabilístico y, entre estos, se elige el muestreo aleatorio estratificado, teniendo en cuenta que los clientes pueden viajar a diferentes destinos: Habana, Playa Larga, Playa Girón, Villa Clara, Trinidad y Varadero.

Paso 7- Determinación del tamaño de muestra y el procedimiento de selección de esta

Anteriormente se ha descrito que la Agencia Viazul Cienfuegos ofrece servicios hacia 6 destinos. Las cantidades de clientes por destino al cierre del 2013 aparecen en la Tabla 3.3.

Tabla 3.3: Clientes por destinos turísticos de la agencia Viazul Cienfuegos 2013

Fuente: Elaboración propia

Destino/Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jun	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Habana	317	276	201	155	92	81	127	203	101	95	255	314	2217
Playa Larga	12	9	6	3	2	2	13	20	4	5	9	19	104
Playa Girón	7	5	3	0	0	0	7	6	0	0	4	9	41
Villa Clara	99	67	50	32	15	8	34	66	12	7	71	111	572
Trinidad	409	381	270	198	88	66	159	98	67	43	92	413	2284
Varadero	198	102	100	89	45	30	50	73	105	86	99	208	1185
Total	1042	840	630	477	242	187	390	466	289	236	530	1074	6403

Teniendo en cuenta que la cantidad de clientes que solicitan servicios de transportación empleando Viazul es variable, pero oscila en valores similares en los últimos 5 años, y que las condiciones del servicio no han cambiado, se considera el total de clientes del año 2013 como referente para la presente investigación. Por tanto la población base para el cálculo de la muestra (N) es de 6403 clientes.

Se calcula el tamaño de muestra a partir de la Ecuación 3.2, explicada en el Capítulo II. Si N es de 6403 clientes, los valores utilizados para p y q son el 50% respectivamente, se fija un error permisible (B) del 8%, y un nivel de confianza del 95% por lo que z es 1.96, se obtiene un tamaño muestral de 147 clientes.

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)B^2}{z^2} + pq} = \frac{6403 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{\frac{10.67 + 0.25}{10.92}} = \frac{1600.75}{10.92} = 146.59 \approx 147 \text{ clientes} \quad \text{Ecuación 3.2}$$

Se procede a estratificar la muestra por cada uno de los destinos. Inicialmente se determina la fracción del estrato (fh) y luego se multiplica esta por las cantidades de clientes por cada uno de estos, resultando el tamaño de muestra por sección (nh), todo ello se realiza tomando como

base los criterios de Hernández et al. (1998). Los resultados alcanzados se muestran en la Tabla 3.4.

Tabla 3.4: Tamaño de muestra por destinos

Fuente: Elaboración propia

Destinos	Cantidad de clientes por destinos	fh(n/N)	nh (Nh*fh)	nh
Habana	2217	0.0229579884	50.89786	51
Playa Larga	104		2.387631	2
Playa Girón	41		0.941278	1
Villa Clara	572		13.13197	13
Trinidad	2284		52.43605	53
Varadero	1185		27.20522	27
Total (N)	6403			147

Conocido el tamaño de muestra, se debe precisar el procedimiento de selección de esta, para lo cual existen, según Hernández et al. (1998), tres variantes ya explicadas en el Capítulo II: tómbola, números aleatorios y selección sistemática de elementos muestrales. En el caso en estudio se elige como procedimiento de selección el de tómbola.

En varias tarjetas en una caja se ubicarán todos los números de asientos vendidos de un ómnibus por destino, se seleccionará luego aleatoriamente la cantidad requerida según el tamaño de muestra por estrato. En caso de no completar en un día la muestra se realizará el mismo procedimiento al día siguiente lo mismo para la agencia que para los ómnibus. Puede darse el caso de que un cliente no esté dispuesto a contestar, lo cual debe ser respetado, entonces de igual manera se suma a la jornada que sigue.

3.4- Etapa IV: Estudio exploratorio con expertos

En esta etapa se realiza la consulta a expertos para recopilar sugerencias y reducir ítems, aplicando como herramientas la entrevista y la metodología Delphi respectivamente.

Pasos 8 y 9- Consulta a expertos para valorar las características seleccionadas, recopilar sugerencias y reducir ítems

Como antes se ha mencionado, a partir de la revisión de la literatura se elabora una lista de 26 ítems para los servicios en la agencia y en el ómnibus (Anexo 17), distribuidos en 5

dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Inicialmente se realiza un intercambio con los expertos para recepcionar sus sugerencias en cuanto al enfoque de los ítems (preguntas) en la lista, posibles reiteraciones, acotaciones al servicio de Viazul. Las entrevistas no estructuradas que se desarrollan tienen lugar personalmente o vía telefónica, resultan de estas las siguientes consideraciones:

- Cuatro de los siete expertos coinciden en que los equipos y tecnología en la agencia no influyen en gran medida en las percepciones de calidad de los clientes, si los trabajadores los atienden de manera eficiente, aunque estos últimos lo requieran para dinamizar su trabajo (P1).
- Cuatro de los expertos coinciden en que debe reformularse la forma de la pregunta: en la agencia Viazul el área de equipaje es segura al igual que su transportación (P8). Sugieren: La agencia Viazul responde por el cuidado del equipaje de los pasajeros.
- En cuanto a los ítems 12 y 16, cinco de los expertos plantean que tienden a medir lo mismo, o sea, su interpretación pudiera ser similar por parte de los clientes, por tanto sugieren eliminar el ítem 12.
- En cuanto a las preguntas 18 y 19, cinco de los expertos plantean que pueden poseer relaciones causales, por tanto pudiera ser decisiva al evaluar la 18: El comportamiento de los empleados de Viazul ofrece confianza a los clientes del servicio.
- Con relación a la pregunta 24, esta puede quedar contenida en otras de fiabilidad y seguridad, por tanto, no debe ubicarse nuevamente.

Luego de un análisis de las principales sugerencias recopiladas, con las cuales se concuerda, la lista se reduce a 22 ítems y se realizan ajustes a la definición de 1 de los ítems.

En este momento se procede a efectuar una segunda consulta siguiendo la Metodología Delphi. Para ello se emplea el cuestionario que se presenta en el Anexo 18, el mismo tiene dos objetivos fundamentales: identificar las variables que deben quedar incluidas en el cuestionario y valorar la relevancia en este escenario de las dimensiones del SERVQUAL, lo cual se empleará en otros pasos del procedimiento (Paso 16). Los resultados de esta consulta se procesan con ayuda del paquete estadístico SPSS Versión 19.0 y aparecen en el Anexo 19.

A partir del Anexo 19 puede plantearse que el juicio de los expertos es consistente, es decir, que existe comunidad de preferencia entre sus criterios con un W de Kendall de 0.710, estadígrafo de la prueba no paramétrica para k muestras relacionadas que es pertinente utilizar. Teniendo en cuenta los rangos promedio, se identifica otro grupo de variables que pueden ser

suprimidas de la lista porque es en estas en que se produce el mayor salto entre rangos, además son las de menor media, moda y mediana, es el caso de:

- Las paradas momentáneas cumplen con el tiempo que se informa a los clientes (F4).
- Los empleados que se encuentran en los ómnibus informan a los clientes de las condiciones de la transportación (C3).
- Los empleados de Viazul nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes (C5).
- En Viazul se brinda a los clientes una atención individualizada y personalizada (E1).
- Viazul conoce cuales son las necesidades específicas de los clientes, ello es evidente al recibir el servicio (E3).

Para valorar la importancia de los ítems al evaluar la calidad del servicio de Viazul que restan (17 ítems) y realizar, si es posible, otra reducción, se procesan también los resultados que responden a la interrogante: ¿En qué medida es importante que se incluya para la evaluación de la calidad percibida de servicios- satisfacción? Las respuestas a la misma se encuentran codificadas en una escala de Likert donde 1- menos importante, 2- medianamente importante, 3- importante, 4- muy importante, y 5- imprescindible.

En el Anexo 20 se muestran los estadísticos descriptivos para la valoración de la importancia de los diferentes ítems. Como se evidencia, la variable con menor media y mediana es: Los ómnibus poseen equipos y tecnología modernos que contribuyan a hacer más placentero el viaje. Para esta variable, como tiene rango 4, al igual que otras, y la moda es 5, se efectúa un análisis de la frecuencia y se concluye que casi el 60% de los encuestados marcan en los niveles mínimos de importancia (1-3), ello indica que se puede eliminar dicho ítem del estudio, concluyéndose así la reducción de ítems a partir del criterio de los expertos.

Un resumen para esta etapa se muestra en la Tabla 3.5. Véase que la mayor cantidad de ítems se reducen de la dimensión empatía y la dimensión que menos varía es la seguridad.

Tabla 3.5: Resumen de los resultados de la consulta a expertos para reducir lista de ítems

Fuente: Elaboración propia

Momentos de consulta/Dimensiones	Elementos tangibles	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía	Total de ítems
Lista inicial	7	5	5	4	5	26
Sugerencias	6	4	5	3	4	22

Revisión de variables a incluir	6	3	3	3	2	17
Niveles de importancia de variables en el estudio	5	3	3	3	2	16

Luego de la consulta a expertos se procede a diseñar el cuestionario para la evaluación de la calidad percibida de servicios de Viazul.

3.5- Etapa V: Diseño del instrumento de medición

Paso 10- Selección del instrumento de medición adecuado para el estudio

Como instrumento de medición adecuado para el estudio, se elige el cuestionario. Este brinda la posibilidad de intercambiar con los clientes, de una forma estructurada, para la obtención de sus criterios relevantes sobre la calidad de los servicios.

Paso 11- Definición de la escala a emplear en el instrumento de medición

La escala que se emplea en el instrumento es de tipo Likert donde: 1-Totalmente en desacuerdo, 2- En desacuerdo, 3-Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4- De acuerdo, 5- Totalmente de acuerdo. Todas las proposiciones que se encuentran en el cuestionario están orientadas a elementos positivos en relación con la calidad del servicio.

Paso 12- Diseño del instrumento de medición en su primera versión

Como antes se ha explicado, los servicios de Viazul se desarrollan en dos momentos: agencia y ómnibus, por tanto, se decide diseñar un cuestionario para cada caso lo cual facilitará la evaluación de la calidad percibida y la toma de decisiones posteriores. Para ello, se realiza un análisis de los ítems validados por los expertos del que resultan las tablas que se muestran seguidamente.

Tabla 3.6: Ítems por dimensiones para el caso de agencia y ómnibus

Fuente: Elaboración propia

Dimensiones	Elementos tangibles	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía	Total de ítems
Agencia	3	1	3	3	2	12
Ómnibus	3	3	1	3	-	10

Tabla 3.7: Análisis de ítems para evaluar cada momento de servicios

Fuente: Elaboración propia

Ítems	Agencia	Ómnibus
Los locales en que se localiza la agencia son cómodos y se encuentran limpios (reservas, maletero y espera).	X	
Los ómnibus poseen adecuado confort y limpieza (clima, asientos cómodos y reclinables, baños habilitados para viajes largos, limpieza).		X
En la agencia de Viazul está a disposición y visibilidad del cliente información sobre servicios que se brindan.	X	
En los ómnibus el cliente recibe información relacionada con la transportación (posibles paradas, horarios) y destino al que se dirige.		X
Los empleados que laboran en Viazul (agencia y ómnibus) tienen una adecuada apariencia personal.	X	X
La agencia Viazul responde por el cuidado del equipaje de los pasajeros.	X	X
El ómnibus sale en el horario reservado en el boleto con puntualidad.		X
El ómnibus llega a su destino en hora.		X
Los empleados de la agencia informan de manera puntual y clara las condiciones del servicio.	X	
Los empleados de la agencia ofrecen un servicio rápido a los clientes.	X	
Los empleados de Viazul siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.	X	X
El comportamiento de los empleados de Viazul ofrece confianza a los clientes del servicio.	X	X
Los empleados de Viazul son siempre respetuosos, amables y corteses con los clientes.	X	X
Los empleados de Viazul tienen conocimiento suficiente para responder a las preguntas tanto en la agencia como en la vía.	X	X
En Viazul se comercializan destinos de interés para los clientes con diversidad y amplia oferta.	X	
En el momento que se demanda el servicio de la agencia este se encuentra disponible, los horarios son flexibles y se ajustan al cliente.	X	
Total de ítems	12	10

Los cuestionarios que se diseñan se presentan en los Anexos 21 y 22, los mismos tiene tres apartados. Inicialmente se pregunta el país de procedencia del cliente y su edad, luego se indica la evaluación de la calidad de atención y se incluye una pregunta relacionada con la satisfacción que se empleará en análisis posteriores a la validación y que aparecerá únicamente en este estudio (Paso 16), finalmente se solicitan sugerencias, en caso de considerarlas oportunas el cliente. Ambos cuestionarios aparecen tanto en español como en inglés.

Una vez que se tienen los instrumentos diseñados, se encuentran todas las condiciones creadas para que sean aplicados a la muestra calculada (Tabla 3.4), teniendo en cuenta el tipo de muestreo definido, lo que se realiza a continuación.

3.6- Etapa VI: Aplicación del instrumento de evaluación y análisis de sus propiedades métricas

Esta etapa se considera fundamental pues en la misma, luego de la aplicación de los instrumentos de evaluación de la calidad percibida para el caso de agencia y ómnibus, se analizan las propiedades métricas de los cuestionarios.

Paso 13- Aplicación de los instrumentos de evaluación

Los instrumentos se aplican a 147 clientes de la agencia y de los ómnibus respectivamente, distribuidos por destinos como aparece en la Tabla 3.4, dicha aplicación se realiza de la siguiente forma:

- **Agencia:** Se aplica a los clientes cuando están a la espera de la salida del ómnibus en el local de espera cuando ya han entregado el equipaje al departamento correspondiente (12 variables).
- **Ómnibus:** Se aplica a clientes que viajan a los diferentes destinos pocos minutos antes del arribo, con apoyo de los choferes y de los trabajadores de las agencias en los mismos (10 variables).

En el caso de la agencia, una caracterización de los encuestados se resume en las Figuras 3.1-3.3. Teniendo en cuenta las edades, más del 50% de los encuestados tienen entre 19 y 45 años (65%); en función de los países, predominan los encuestados de Italia, Cuba, Canadá, Alemania, Francia y China; y en cuanto al idioma en que se contesta la encuesta, más del 50 % de los clientes la responden en español aunque más del 20% lo hacen en idioma inglés, lo cual favorece la participación de más usuarios en los estudios de satisfacción que se efectúan.

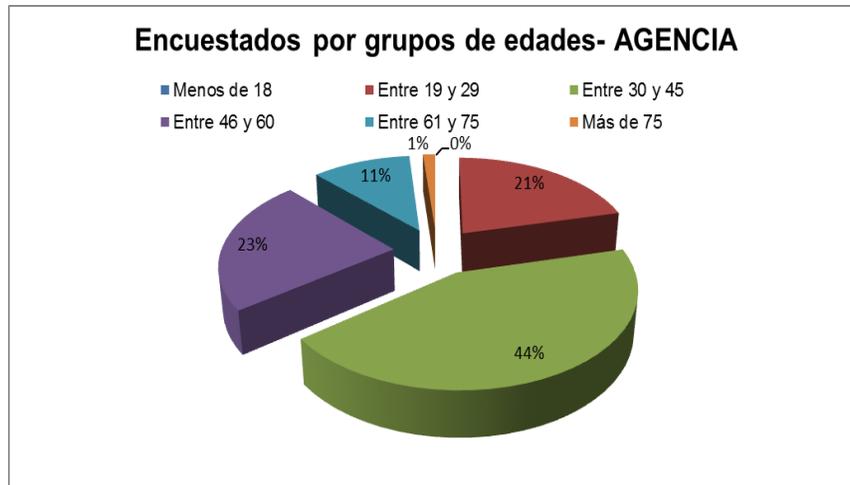


Figura 3.1: Encuestados por grupos de edades en la Agencia Viazul Cienfuegos

Fuente: Elaboración propia

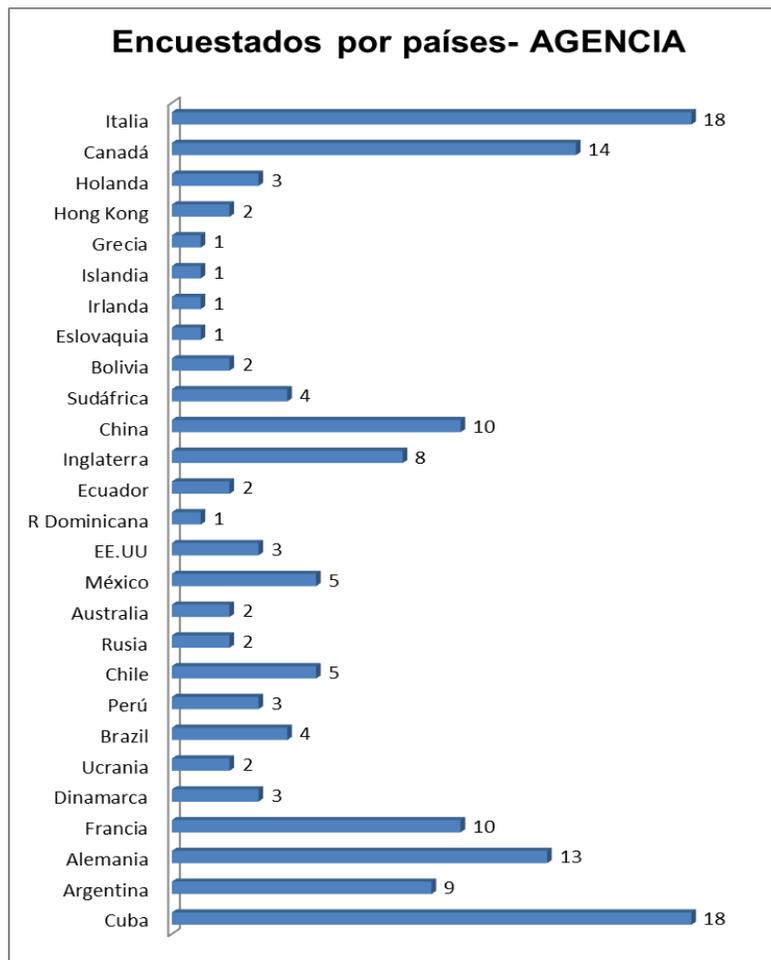


Figura 3.2: Encuestados por países en la Agencia Viazul Cienfuegos

Fuente: Elaboración propia

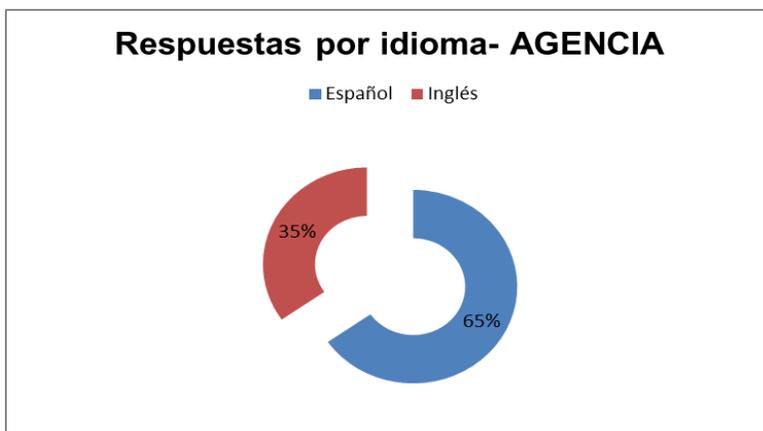


Figura 3.3: Idiomas en que se contesta la encuesta en la Agencia Viazul Cienfuegos

Fuente: Elaboración propia

En el caso de los ómnibus, la caracterización de los encuestados se presenta en las Figuras 3.4- 3.6. Teniendo en cuenta las edades, más del 50% de los encuestados tienen entre 19 y 45 años (63%); en función de los países, predominan los encuestados de Cuba, Canadá, Alemania, Argentina y España; y en cuanto al idioma en que se contesta la encuesta, la diferencia entre quienes responden en español y en inglés es de un 20%.

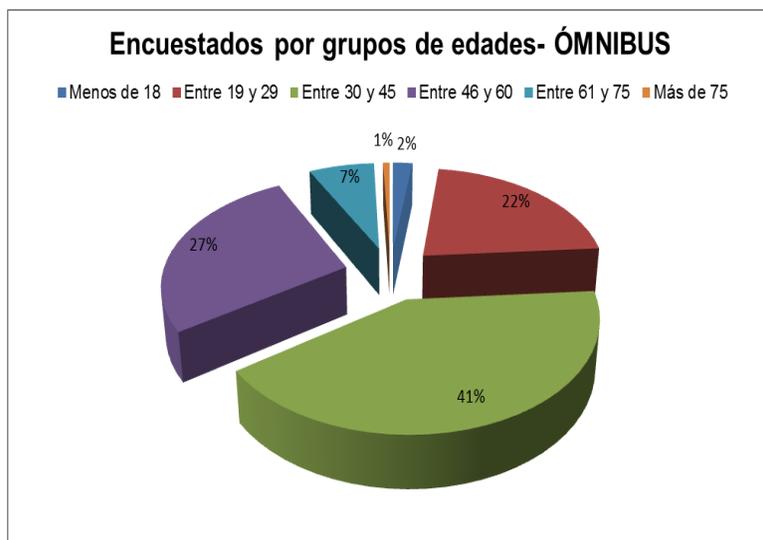


Figura 3.4: Encuestados por grupos de edades en ómnibus

Fuente: Elaboración propia

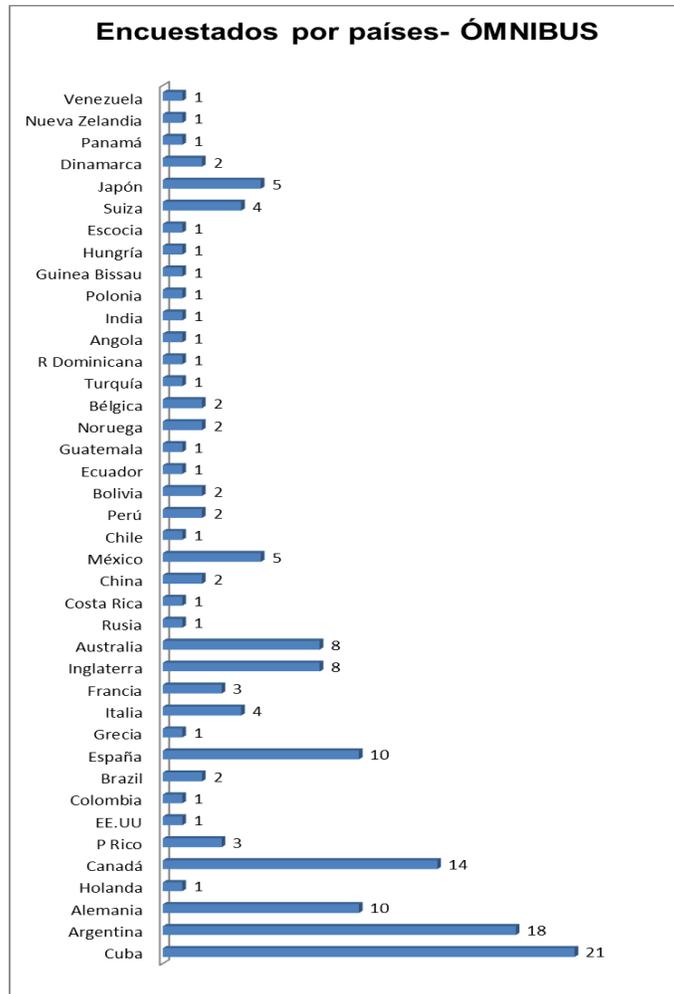


Figura 3.5: Encuestados por países en ómnibus

Fuente: Elaboración propia

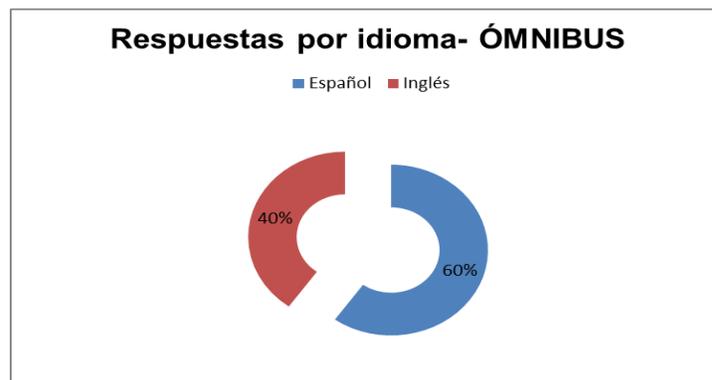


Figura 3.6: Idiomas en que se contesta la encuesta en ómnibus

Fuente: Elaboración propia

Paso 14- Análisis de fiabilidad y validez

En los estudios de fiabilidad y validez se emplea el paquete de programas SPSS Versión 19.0. Inicialmente se examinan los estadígrafos descriptivos y se realiza un análisis de frecuencia a las variables que poseen menor media (valor inferior que 3.5), moda y mediana (valores menores que 4), todo lo que aparece en el Anexo 23 y se profundiza más adelante (Paso 16).

El Anexo 24 contiene el análisis de fiabilidad utilizando el Alpha de Cronbach, dicho estadístico tiene un valor mayor que 0.8, tanto para la agencia como para los ómnibus, ello permite plantear que los instrumentos poseen esta propiedad métrica. También se verifica la relevancia de los ítems y no se muestran cambios significativos si se elimina alguno.

En el caso de la validez se tienen tres tipos: de contenido, de constructo y de criterio:

- La validez de contenido queda demostrada considerando el estudio a profundidad de la literatura sobre calidad percibida de servicios que se realiza en el Capítulo I, además a partir del trabajo con expertos que se efectúa en la etapa IV.
- La validez de constructo se asegura a partir del análisis factorial, cuyos resultados se resumen en el Anexo 25 y en la Tabla 3.8, este se efectúa mediante el método de Componentes Principales y rotación Varimax. Las cargas se consideran significativas a partir de 0.5, criterio que establece Curbelo (2013).

Tabla 3.8: Resultados del análisis factorial

Fuente: Elaboración propia

Criterios	Resultados AGENCIA	Resultados ÓMNIBUS
Alpha de Cronbach	0.908	0.899
Tamaño muestral	147	147
Cantidad de variables	12	10
Variables a excluir- Criterio de exclusión	Ninguna- Cargas superiores que 0.50	Ninguna- Cargas superiores que 0.50
Cantidad de factores- Por ciento de varianza explicada	2-71.228%	2-67.461%
Determinante	3.83E-005	0.001
KMO	0.858	0.827
Significación asintótica de la prueba de Esfericidad de Bartlett	0.000	0.000
MSA	Todos mayores que 0.5	
Comunalidades	Todas mayores que 0.5	

Los resultados anteriores indican el cumplimiento de los supuestos del análisis factorial y, de esta forma, la validez de constructo que posee el instrumento. La cantidad de factores en el modelo obtenido es de 2 pero se continuarán empleando los del SERVQUAL-SERVPERF, ampliamente difundidos.

- La validez de criterio se analiza en el paso 16 al comparar los resultados alcanzados con los de los estudios precedentes (apartado 2.1.1).

Paso 15- Ajuste del instrumento de medición

En este caso, dado que los instrumentos ya han sido validados por los expertos y teniendo en cuenta que cumplen con las propiedades métricas (fiabilidad y validez), no se considera oportuno realizar ajustes a los mismos, por tanto se pasa directamente al análisis de los resultados.

3.7- Etapa VII: Análisis de los resultados

En esta etapa se culmina la aplicación del procedimiento de Curbelo (2010) y se llega a la proyección de alternativas para la mejora de las principales deficiencias detectadas.

Paso 16- Análisis de los resultados

Previamente se hace alusión a los análisis descriptivos que se desarrollan en el paso 14 y aparecen en el Anexo 23. Teniendo en cuenta los mismos, se concluye que las variables más críticas, indicativas de criterios relevantes de los clientes de Viazul, son:

AGENCIAS

- Los locales en que se localiza la agencia no son cómodos ni se encuentran limpios (reservas, maletero y espera).
- En la Agencia Viazul no está a disposición y visibilidad del cliente, información sobre los servicios que se brindan.
- Los empleados de la agencia no informan de manera puntual y clara las condiciones del servicio.
- En Viazul no se comercializan destinos de interés para los clientes con diversidad y amplia oferta.
- En el momento en que se demanda el servicio de la agencia, este no se encuentra disponible, los horarios no son flexibles ni se ajustan al cliente.

ÓMNIBUS

- Los ómnibus no poseen adecuado confort y limpieza (clima, asientos cómodos y reclinables, baños habilitados para viajes largos, limpieza).
- En los ómnibus el cliente no recibe información relacionada con la transportación (posibles paradas, horarios) y destino al que se dirige.
- La Agencia Viazul no responde por el cuidado del equipaje de los pasajeros.
- Los empleados de Viazul no siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.
- El comportamiento de los empleados de Viazul en el ómnibus no ofrece confianza a los clientes del servicio.

Nótese que coinciden las deficiencias definidas con las que aparecen en el apartado 2.1.1 del Capítulo II, ello permite asegurar que los instrumentos poseen validez de criterio. Además, las principales sugerencias recopiladas también se orientan a estas problemáticas.

En el Anexo 26 aparece un análisis de causas raíces para cada una de estas deficiencias en los servicios de Viazul, empleando la técnica de los 5 por qué. En el Anexo 27, aplicando la técnica 5 W y 1 H, se proyectan 17 acciones de mejora enfocadas a las problemáticas identificadas, de estas: 11 para la Agencia Viazul Cienfuegos y 6 para los ómnibus. Teniendo en cuenta el análisis de frecuencia de marcado (Anexo 23), se recomienda priorizar las mejoras relacionadas con: limpieza de los locales y visibilidad de la información en la agencia; así como con: la limpieza de los ómnibus y la información que se brinda en los mismos.

Otro resultado importante es la determinación de la satisfacción a partir de la calidad percibida de servicios, tanto para la agencia como para los ómnibus. Inicialmente se revisan los estadísticos descriptivos para la variable satisfacción marcada por los clientes en ambos casos, lo que se presenta en el Anexo 28. La satisfacción con los servicios de la agencia y los ómnibus tienen como promedio valores similares (entre 3 y 4), en ninguno de los dos casos se llega a lograr la máxima satisfacción de los clientes, de acuerdo a la moda y a la mediana.

En aras de definir una ecuación que permita determinar la satisfacción a partir de la evaluación de la calidad percibida, como se especifica en los pasos 8 y 9 (etapa IV), se ha incluido en la consulta a expertos (Anexo 18) una pregunta relacionada con la relevancia de las dimensiones del SERVQUAL, en este caso, SERVPERF. En el Anexo 29 se presentan los resultados de los estadísticos descriptivos para la pregunta en cuestión.

En la definición de la ecuación para determinar la satisfacción se toma como base la investigación de Curbelo (2013), cuya forma de análisis se ha probado en estudios posteriores (Cortiza, 2014; Díaz, 2014; Sampayo, 2014; Salas, 2014) y se considera acertada.

A partir de la Tabla 3.6, puede plantearse que al evaluar la satisfacción con los servicios de la agencia aparecen todas las dimensiones del modelo SERVPERF, mientras para los ómnibus no se incluyen las variables relacionadas con la empatía. Se tienen casos en que la dimensión posee más de una variable, en estos como valor de la dimensión se utilizará la mediana (Curbelo, 2013).

Considerando los valores promedio de los pesos asignados por los expertos (Anexo 29) se llega finalmente a la ecuación para determinar la satisfacción con los servicios de Viazul Cienfuegos, extensiva a otras provincias que se encaminen en estudios como este.

$$SG_i = (0.20 * SE_{t_i}) + (0.22 * SF_i) + (0.21 * SC_{r_i}) + (0.23 * SS_i) + (0.14 * SE_i) \quad \text{Ecuación 3.3}$$

Donde:

SG_i - Satisfacción general del cliente i con el servicio recibido.

SE_{t_i} - Satisfacción del cliente i con los elementos tangibles (Mediana de los valores por ítems).

SF_i - Satisfacción del cliente i con la fiabilidad del servicio (Mediana de los valores por ítems).

SC_{r_i} - Satisfacción del cliente i con capacidad de respuesta (Mediana de los valores por ítems).

SS_i - Satisfacción del cliente i con la seguridad (Mediana de los valores por ítems).

SE_i - Satisfacción del cliente i con la empatía (Mediana de los valores por ítems).

Para el caso de la agencia, los valores obtenidos se llevan a la escala que propone Curbelo (2013) y aparece en la Figura 3.7. El cliente estará muy satisfecho si $SG \geq 4,5$, satisfecho si $4,5 > SG \geq 4$, medianamente satisfecho si $4 > SG \geq 3$, insatisfecho si $3 > SG \geq 2$ y muy insatisfecho si $2 > SG \geq 1$. La evaluación de mal, regular, bien, muy bien y excelente se asocia a la calidad del servicio según la percepción de los clientes.

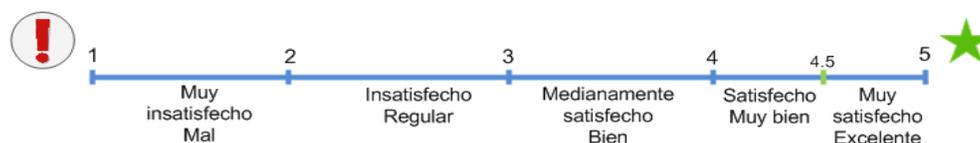


Figura 3.7: Escala para evaluación de satisfacción- AGENCIA

Fuente: (Curbelo, 2013)

Para el caso de los ómnibus, considerando que la dimensión empatía no se incluye, se crea la escala que se presenta en la Figura 3.8. El cliente estará muy satisfecho si $SG \geq 3,87$, satisfecho si $3,87 > SG \geq 3,44$, medianamente satisfecho si $3,44 > SG \geq 2,58$, insatisfecho si $2,58 > SG \geq 1,72$ y muy insatisfecho si $1,72 > SG \geq 0,86$.

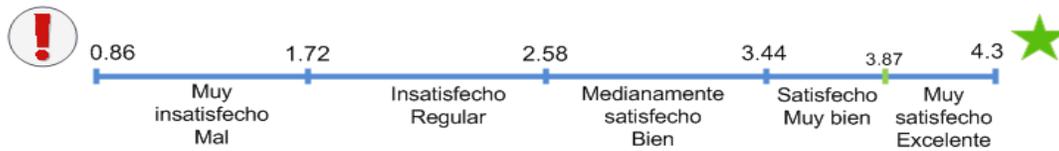


Figura 3.8: Escala para evaluación de satisfacción- ÓMNIBUS

Fuente: Elaboración propia

Luego de estos análisis se procede a calcular la satisfacción con ayuda de Microsoft EXCEL. En los Anexos 30 y 31 aparecen las tablas con los valores y el cálculo efectuado aplicando la Ecuación 3.3. En las Figuras 3.9 y 3.10, se resumen los resultados alcanzados.



Figura 3.9: Satisfacción de los clientes de la Agencia Viazul Cienfuegos

Fuente: Elaboración propia

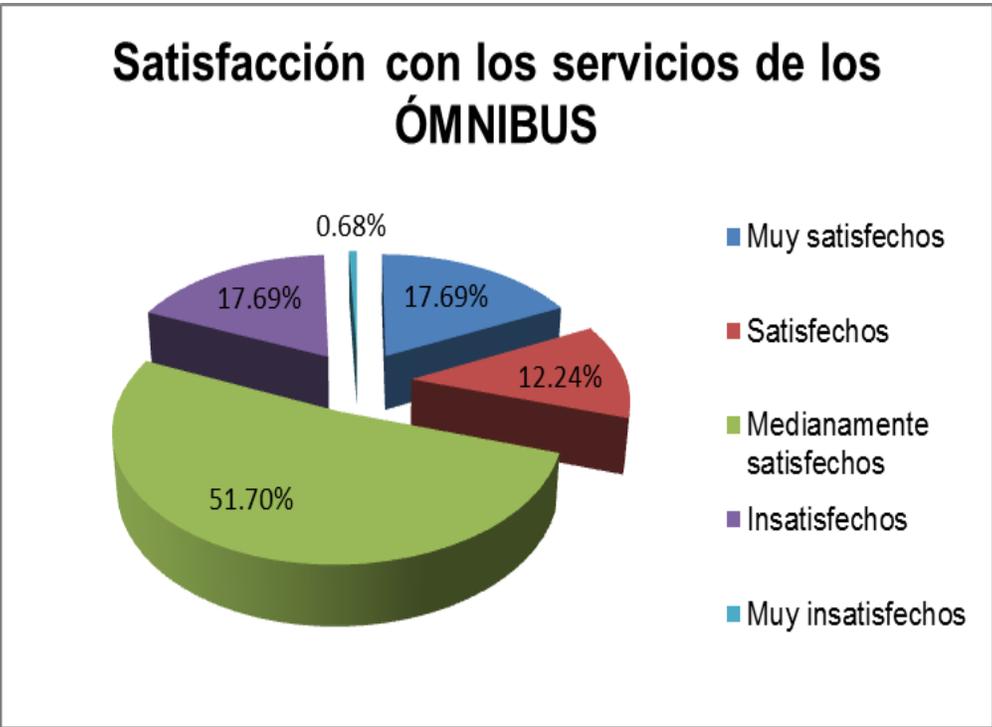


Figura 3.10: Satisfacción con los servicios de los ómnibus de Viazul

Fuente: Elaboración propia

Del examen de los resultados puede concluirse que el 37,41% de los clientes encuestados en la agencia alcanzan los niveles mínimos de satisfacción (insatisfecho y muy insatisfecho) mientras en los ómnibus esto sucede con un 18.37% de los encuestados. En los niveles máximos de satisfacción (satisfechos y muy satisfechos), se ubican más clientes en la agencia que en los ómnibus donde predominan los clientes medianamente satisfechos.

También se realiza un análisis comparativo entre la satisfacción marcada por los clientes, según los cuestionarios que se les entregan, y la determinada por la Ecuación 3.3. Dicho análisis se efectúa utilizando el coeficiente de correlación Rho de Spearman. Se supone que la ecuación es adecuada si existe una correlación significativa entre la satisfacción determinada por las dos vías mencionadas, según el criterio del SPSS para un 1% de significación. Los resultados alcanzados se muestran en el Anexo 32 para cada caso (agencia y ómnibus) en que las correlaciones son significativas considerando el criterio anterior.

De esta forma se concluye con la aplicación del procedimiento de Curbelo (2010) dotando a la Agencia Viazul Cienfuegos de dos instrumentos validados, para la evaluación de la calidad percibida, acciones encaminadas a la mejora de las deficiencias detectadas; y una ecuación

para la determinación de la satisfacción probada, aportes fundamentales que deben emplearse para la escucha de la voz del cliente.

3.8- Conclusiones del Capítulo III

Al término de este Capítulo se concluye:

1. En la aplicación del procedimiento de Curbelo (2010), la revisión de la literatura y el trabajo con expertos sobre el tema calidad percibida de servicios, particularmente en los de transportación de pasajeros, permite diseñar dos cuestionarios para evaluar esta en la Agencia Viazul Cienfuegos. El intercambio, a partir de los mismos, con 294 clientes, y el posterior procesamiento estadístico que se realiza, posibilitan asegurar que son propuestas fiables y válidas tanto para estudios en la agencia como en los ómnibus.
2. En el análisis de los resultados que se realiza se identifican como principales problemáticas en la Agencia Viazul Cienfuegos que: los locales en que se localiza no son cómodos ni se encuentran limpios (reservas, maletero y espera) y no está a disposición y visibilidad del cliente, información sobre los servicios que se brindan. En el caso de los ómnibus, las deficiencias más significativas son que: no poseen adecuado confort y limpieza (clima, asientos cómodos y reclinables, baños habilitados para viajes largos, limpieza); y el cliente no recibe información relacionada con la transportación (posibles paradas, horarios) y destino al que se dirige. A todas las insuficiencias detectadas se les definen las causas raíces, lo que facilita la proyección de acciones de mejora que se efectúa.
3. Las ecuaciones y escalas para la determinación de la satisfacción que se proponen y aplican en la investigación para agencia y ómnibus de Viazul Cienfuegos son un importante aporte para el trabajo cotidiano. Las mismas permiten concluir que el 37,41% de los clientes encuestados en la agencia alcanzan los niveles mínimos de satisfacción (insatisfecho y muy insatisfecho) mientras en los ómnibus esto sucede con un 18.37% de los encuestados. En los niveles máximos de satisfacción (satisfechos y muy satisfechos), se ubican más clientes en la agencia que en los ómnibus donde predominan los clientes medianamente satisfechos.



CONCLUSIONES

CONCLUSIONES GENERALES

Al finalizar la presente investigación se concluye que:

1. La calidad percibida es una temática que adquiere cada día más importancia por centrarse en los clientes, esta es analizada siguiendo un enfoque multicriterio en su medición donde predominan como modelos el SERVQUAL y, una de sus aplicaciones, el SERVPERF. Particularmente en el sector del transporte, es vital el conocimiento de los criterios de los clientes para llegar a la mejora continua, a lo que se encamina la Empresa de Ómnibus Viazul donde las principales vías para el intercambio con los mismos son las encuestas, entrevistas, atención a quejas, reclamaciones y sugerencias; e inspecciones especiales. Estas técnicas no se aplican con periodicidad, ni tienen alcance a los dos momentos fundamentales de servicio, predominando los estudios en ómnibus y no en las agencias.
2. Los cuestionarios que se diseñan y se aplican en la Agencia Viazul Cienfuegos, siguiendo el procedimiento de Curbelo (2010), son propuestas fiables y válidas para la evaluación de la calidad percibida de servicios de la agencia y los ómnibus; estos permiten identificar como criterios relevantes que, para ambos casos, se requiere mejorar en la limpieza y confort, además, de la información que se brinda mediante la comunicación directa con los trabajadores o empleando diferentes medios.
3. El análisis de los criterios relevantes de los clientes y las causas asociadas a estos, es punto de partida para la elaboración del plan de acciones de mejora que la organización debe considerar en función de elevar la calidad percibida de los servicios estudiados.
4. En Viazul Cienfuegos predominan las insatisfacciones con el servicio de los ómnibus (70.07%) en relación con el de la agencia (59.86%), nivel que se determina empleando la ecuación que se diseña y las escalas que se proponen, un aporte que la Empresa de Ómnibus Viazul debe considerar para posteriores estudios en el país.



RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Agencia Viazul Cienfuegos, la Empresa de Ómnibus Viazul y la Empresa de Ómnibus Nacionales:

- Emplear los instrumentos validados para evaluar la calidad percibida, la ecuación para la determinación de la satisfacción y las escalas que se proponen, en el intercambio cotidiano para la escucha de la voz del cliente en la Agencia Cienfuegos.
- Realizar una sesión de trabajo en grupo con los directivos implicados en el plan de acciones de mejora que se propone, para la puesta en marcha de estas; analizar la priorización de las mismas, teniendo en cuenta las consideraciones que se ofrecen.
- Hacer extensiva la investigación a otras agencias del país, y sumar los instrumentos validados a la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad que se pretende certificar nuevamente.



BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Andaleeb, S. S., & Conway, C. (2006). Customer satisfaction in the restaurant industry: an examination of the transaction-specific model. *Journal of Services Marketing*, 3–11.
- Beltrán, J., Carmona, M. A., Carrasco, R., Rivas, M. A., & Tejedor, F. (2003). *Guía para una gestión basada en procesos*. Andalucía, España: Imprenta Berekintza.
- Cantú, H. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad* (Segunda.). México: McGraw- Hill.
- Castillo, E. (2005). Escala Multidimensional SERVQUAL. Universidad del Bío-Bío, Chile. Recuperado a partir de <http://www.albaplataenequal.org/doc/doc58.pdf>. Acceso: Enero de 2014.
- Cedeño, R., & Carcacés, J. (2010). La calidad en los servicios de transporte. *Revista Contribuciones a la Economía*. Recuperado a partir de <http://www.eumed.net/ce/2010a/>. Acceso: Enero de 2014.
- Civera, M. (2008). *Análisis de la relación entre Calidad y Satisfacción en el ámbito hospitalario en función del modelo de gestión establecido* (Tesis Doctoral). Universidad Jaume.
- Colectivo de autores. (2005). *Introducción a la Ingeniería*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Colectivo de autores. (2006a). *Manual de usuarios de SPSS Base 15.0*. Estados Unidos.
- Colectivo de autores. (2006b). *Manual de apoyo para la implantación de la Gestión de la Calidad en empresas de transporte de viajeros por carretera*.
- Colectivo de autores. (2013). Realidades y perspectivas del transporte de pasajeros en Cuba. *Cubadebate*. Recuperado a partir de <http://www.cubadebate.cu/especiales/2013/07/22/realidades-y-perspectivas-del-transporte-de-pasajeros-en-cuba/>. Acceso: Noviembre de 2014.
- Comité Central del Partido Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. , § Salud (2011).
- Cortés, M. E., & Iglesias, M. (2005). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. México: UNACAR.

- Cortiza Sardiñas, R. (2014). *Evaluación de la calidad percibida de servicios del Hospital Provincial Dr. Gustavo Aldereguía Lima de Cienfuegos. Caso de estudio: Unidad Organizativa de Urgencias* (Tesis de Grado). Universidad «Carlos Rafael Rodríguez».
- Covas, D. (2009). *Diseño de un procedimiento para implantar el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano en empresas seleccionadas de la provincia de Cienfuegos* (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos.
- Curbelo, D. (2010). *Diseño y aplicación de un instrumento para la evaluación del Contexto de Aprendizaje en organizaciones de avanzada del territorio de Cienfuegos* (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos «Carlos Rafael Rodríguez».
- Curbelo, D., Pérez, M., & Varela, N. (2011). Diseño y aplicación de un instrumento para la evaluación del Contexto de Aprendizaje en organizaciones de avanzada del territorio de Cienfuegos, 123–131.
- Curbelo, Dainelis. (2013). *Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida. Caso de estudio HGAL* (Tesis de Maestría). Universidad «Carlos Rafael Rodríguez», Cienfuegos.
- Denton, D. (1991). *Calidad en el Servicio a los Clientes*. Madrid: Díaz de Santos.
- Díaz Fabregat, E. (2014). *Evaluación de la calidad percibida de servicios del Hospital Provincial Dr. Gustavo Aldereguía Lima de Cienfuegos. Caso de estudio: Unidad Organizativa Clínica* (Tesis de Grado). Universidad «Carlos Rafael Rodríguez».
- Díaz, R. (2006). *Interrelación entre imagen y comunicación en destinos turísticos* (Tesis de Doctorado).
- Díaz, Y., & Pons, R. (2009a). Conceptualización y modelización de la calidad de servicio percibida: Análisis crítico. *Revista Contribuciones a la Economía*. Recuperado a partir de <http://www.eumed.net/ce/2009b/>. Acceso: Enero de 2014.
- Díaz, Y., & Pons, R. (2009b). Modelización y procedimiento de evaluación de la Calidad de servicios percibida en empresas cubanas de servicios. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (122). Recuperado a partir de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/dgpg.htm>. Acceso: Enero de 2014.

- Duque, E. J., Cervera, A., & Rodríguez, C. (2006). Estudio bibliométrico de los modelos de medición del concepto de calidad percibida del servicio en Internet. *Revista INNOVAR*, 16, 223– 243.
- Fajardo, A. (2013). *Diseño de un instrumento para la medición de la calidad percibida del Servicio Quirúrgico Ambulatorio del Centro Especializado Ambulatorio de Cienfuegos* (Tesis de Grado). Universidad «Carlos Rafael Rodríguez».
- Frías, R. A. (2005). *Diseño y validación de un modelo de gestión del cliente interno en procesos hoteleros* (Tesis de Maestría). Universidad de Matanzas «Camilo Cienfuegos».
- Gálvez, P. (2011). *Cuestionario para evaluar la calidad de servicios deportivos: estudio inicial de las propiedades psicométricas* (Tesis Doctoral). Universidad de Málaga, Málaga, España.
- Garrido, L. E., Shih, P. C., & Martínez- Molina, A. (2012). *Evaluación de la Calidad Percibida de los servicios de biblioteca y archivo de la Universidad Autónoma de Madrid* (No. M-1294/2011 / Anexo). Madrid, España.
- Gazzera, M., & Lombardo, L. . (2007). Calidad percibida en empresas de transporte aéreo. Neuquén - Patagonia, Argentina. *Revista Estudios y Perspectivas en Turismo*, 16. Recuperado a partir de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322007000300006&script=sci_arttext#cuad1. Acceso: Septiembre de 2014.
- González, R. (2013). *Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios. Caso de estudio: Sucursal 4822 del BPA en Cienfuegos* (Tesis de Maestría). Universidad «Carlos Rafael Rodríguez», Cienfuegos, Cuba.
- Grönroos. (1994). *Marketing y Gestión de Servicio: La gestión de los momentos de verdad y la competencia de los servicios*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Grönroos, C. (1982a). An applied service marketing theory. *European Journal of Marketing*., Vol. 16. No. 7.
- Grönroos, C. (1982b). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administrations.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*., 18(4).

- Gutiérrez, F. (2006). *Evaluación externa: grado de satisfacción y calidad de servicio*. Málaga, España: Oficina Defensor del Ciudadano.
- Gutiérrez, H., & de la Vara, R. (2004). *Control estadístico de la calidad y Seis Sigma*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Hair, J., Anderson, R., Thatam, R., & Black, W. (1999). *Análisis Multivariante* (Quinta ed.). Prentice Hall International, Inc.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). *Metodología de la Investigación* (Edición Segunda.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- Lehtinen, U. (1983). Service quality: a study of quality dimensions. Service Management Institute. Finlandia.
- Martínez, I., & Ruiz, J. (2006). *Diseño de una escala para medir el aprendizaje en las organizaciones*. Recuperado a partir de <http://repositorio.bib.upct.es/dspace/bitstream/10317/620/1/dema.pdf> . Acceso: Enero de 2014.
- Martínez, I., & Ruiz, J. (2007a). *Caracterización de las empresas que disponen de contextos favorables al aprendizaje*.
- Martínez, I., & Ruiz, J. (2007b). *Aprendizaje organizacional en PYMES*. Recuperado a partir de <http://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/APRENDIZAJE%20ORGANIZACIONAL%20PYMES.pdf> . Acceso: Enero de 2014.
- Martínez, M. de J. (2006). *La Calidad del Servicio Percibida en Entornos Virtuales de Formación Superior* (Tesis Doctoral). Universidad de Barcelona, España.
- Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., & Ramos, J. (2001). *Calidad del servicio y satisfacción del cliente: una perspectiva psicosocial*. Madrid: Síntesis.
- Moreno, M. (2010). Procedimiento para la medición de la calidad percibida, mejoramiento y control de los servicios de Desoft S.A. Aplicación en la División Desoft Villa Clara.
- Oficina Nacional de Normalización. (2005). *Orientación sobre las técnicas estadísticas para la Norma ISO 9001: 2000*. NC ISO/TR 10017:2005.

- Organización Internacional de Normalización. (2000). *Sistema de Gestión de la Calidad- Fundamentos y vocabulario*. ISO 9000: 2000.
- Organización Internacional de Normalización. (2001). *Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad*. ISO/TC 176/SC 2/N 544R.
- Organización Internacional de Normalización. (2008). *Sistema de Gestión de la Calidad- Requisitos*. ISO 9001: 2008
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. . (1985a). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications For Future Research, *49*.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. ., & Berry, L. . (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, *64*(1).
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1993a). *Calidad Total en la gestión de los servicios*. Ed. Díaz de Santos.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1993b). More on improving service quality measurement. *Journal of Retailing*, *Vol. 69. No. 1*.
- Parasuraman, Zeithaml, & Berry. (1985b). Quality Counts in Services, Too. *Business Horizons*.
- Plana, D., & Tello, L. (2010). Identificación de expectativas de los clientes para lograr la mejora en la calidad del servicio urbano. *Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*, *30*.
- Pons, R., & Villa, E. (2005). *Metodología de la Investigación Científica* (Universidad de Cienfuegos.).
- Pons, R., & Villa, E. (2006). *Gestión por procesos*. Universidad de Cienfuegos, Cuba.
- Rangel, R. B. (2005). *Diseño e Implementación de un Sistema de gestión de la Calidad en la Oficina Nacional de Administración Tributaria* (Tesis de Maestría). Universidad de Matanzas (Camilo Cienfuegos).
- Rodríguez, A. (2007). Elaboración del marco teórico referencial que sustente la aplicación de la metodología SERVPERF para la gestión de la calidad en una empresa de servicios. Recuperado a partir de <http://www.monografias.com>. Acceso: Enero de 2014.

- Romero, R. P. (2011). *Evaluación de la calidad percibida en los centros de atención infantil temprana de la provincia de Málaga* (Tesis Doctoral). Universidad de Málaga.
- Salas Fuentes, G. L. (2014). *Evaluación de la calidad percibida de servicios del Hospital Provincial Dr. Gustavo Aldereguía Lima de Cienfuegos. Caso de estudio: Unidad Organizativa Quirúrgica* (Tesis de Grado). Universidad «Carlos Rafael Rodríguez».
- Sampayo, M. (2014). *Evaluación de la calidad percibida de servicios del Hospital Provincial “Dr. Gustavo Aldereguía Lima” de Cienfuegos. Caso de estudio: Unidad Organizativa Materno Infantil* (Tesis de Grado). Universidad «Carlos Rafael Rodríguez».
- Sangüesa, M. (2006). Manual de Gestión de la Calidad. Recuperado a partir de mediateca.rimed.cu/media/document/2216.pdf. Acceso: Enero de 2014.
- Valdés, M. (2009). Manual del Sistema de Calidad de la Empresa de Ómnibus Viazul.
- Valdés, M. (2012). Procedimiento operativo: Método de evaluación de la calidad del servicio en la Empresa de Ómnibus Viazul.
- Valls, W., Vigil, E., Yera, K., & Romero, A. (2002). Modelo RESORTQUAL para la Evaluación de la Calidad Percibida del Servicio en un destino Turístico de Sol y Playa.
- Varo, J. (1994). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios. Un modelo de gestión hospitalaria*. Madrid (España): Díaz de Santos.
- Yesilada, F., & Direktör, E. (2010). Health care service quality: A comparison of public and private hospitals. *African Journal of Business Management*, Vol. 4, 962–971.
- Zapata, L. E. (2004). *Los determinantes de la Generación y la Transferencia de Conocimientos en Pequeñas y Medianas Empresas del Sector de las Tecnologías de la Información de Barcelona* (Tesis de Doctorado). Universidad Autónoma de Barcelona.



ANEXOS

Anexos

Anexo 1: Definiciones de satisfacción en los usuarios y/o consumidores

Fuente: (Civera, 2008)

Fuente	Definición	Concepto	Objeto	Etapas
Howard y Sheth (1969:145)	Estado cognitivo derivado de la adecuación o inadecuación de la recompensa recibida respecto a la inversión realizada.	Estado cognitivo	Adecuación o inadecuación de la recompensa a la inversión	Después del consumo
Hunt (1945:459)	Evaluación que analiza si una experiencia de consumo es al menos tan buena como esperada.	Evaluación una experiencia	Analizar si la experiencia alcanza o supera las expectativas.	Durante el consumo
Oliver (1981:27)	Estado psicológico final resultante cuando la sensación que rodea la disconfirmación de las expectativas se une con los sentimientos previos acerca de la experiencia de consumo	Evaluación. Estado psicológico final y respuesta emocional	Sorpresa. Disconfirmación de expectativas unidas a sentimientos anteriores a la compra	Durante la compra y/o consumo
Churchill y Surprenant (1982:491)	Respuesta a la compra y el uso que se deriva de la comparación, por el consumidor, de las recompensas y costes de compra con relación a sus consecuencias esperadas	Resultado Actitud	Comparación de los costes y las recompensas con las consecuencias de la compras	Después de la compra y del consumo
Swan, Trawick y Carroll (1982:17)	Juicio evaluativo o cognitivo que analiza si el producto presenta un resultado bueno o pobre o si el producto es sustituible o insustituible. Respuestas afectivas hacia el producto.	Juicio evaluativo o cognitivo Respuesta afectiva	Resultados del producto	Durante o después del consumo
Westbrook y Reilly (1983:258)	Respuesta emocional causada por un proceso evaluativo-cognitivo donde las percepciones sobre un objeto, acción o condición, se comparan con necesidades y deseos del individuo.	Respuesta emocional	Percepciones sobre un objeto, acción o condición, comparadas con necesidades y deseos del individuo	Después de la compra
Cadotte, Woodruff y Jenkins (1987:305)	Sensación desarrollada a partir de la evaluación de una experiencia de uso	Sensación causada por la evaluación	Experiencia de uso	Después del consumo
Tse y Wilton (1988:204)	Respuesta del consumidor a la evaluación de la discrepancia percibida entre expectativas y el resultado final percibido en el producto tras su consumo	Respuesta causada por la evaluación	Discrepancia percibida entre expectativas(otras normas de resultado) y el resultado real del producto	Después del consumo

Westbrook y Oliver (1991:84)	Juicio evaluativo posterior a la elección relativo a una selección de compra específica	Juicio evaluativo	Selección de compra específica	Posterior a la selección
Halstead, Hartman y Schmidt (1994:122)	Respuesta afectiva asociada a una transacción específica resultante de la comparación del resultado del producto con algún estándar fijado con anterioridad a la compra	Respuesta afectiva	Resultado del producto comprado con un estándar anterior a la compra	Durante o después del consumo
Oliver (1996:13)	Juicio del resultado que un producto o servicio ofrece para un nivel suficiente de realización en el consumo	Respuesta evaluativa del nivel de realización	Producto o servicio	Durante el consumo

Anexo 2: Modelos de gestión de la calidad de los servicios

Fuente:(Curbelo, 2013)

Modelos basados en la percepción del desempeño (Escuela Norteamericana)

▪ Modelo de la SERVUCIÓN

Este modelo destaca que la Servucción es un Sistema de Gestión desarrollado para su aplicación en la producción de servicios, de ahí su nombre: SERVUCIÓN, o sea producción de servicios. Insiste en que si una de las condiciones de la fabricación de productos es tener todo el proceso planificado, controlado y cuantificado, en el contexto de los servicios se debería aspirar a ello (Civera, 2008).

Este modelo presenta la producción de servicios como la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesaria para la realización de una prestación de servicios cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados (Eiglier y Langeard, 1989: 12).

En cuanto a ello se destaca que el soporte físico y el personal son sólo la parte visible de la empresa de servicios, estos se encuentran condicionados a su vez por el propio sistema organizativo interno de la empresa y en su producción pueden participar varios clientes prestos a establecer relaciones entre ellos (Civera, 2008). Lo anterior queda representado en la Figura 1.

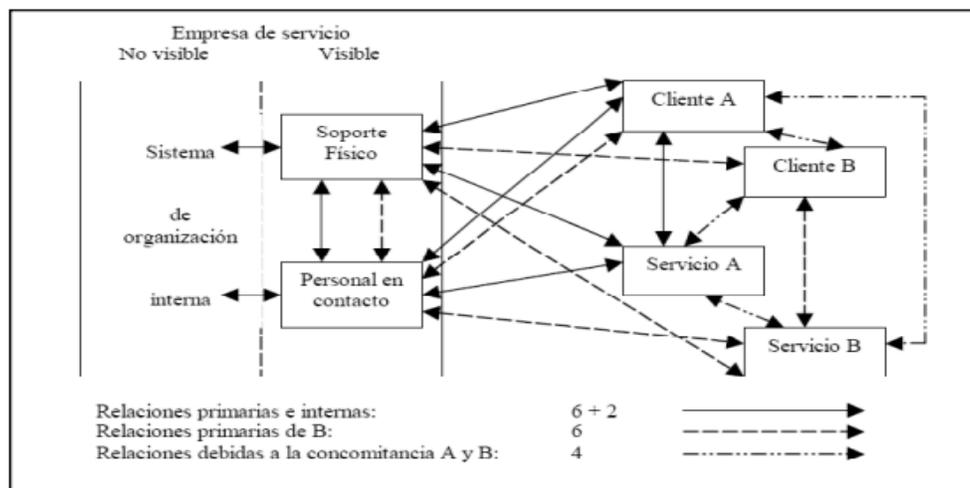


Figura 1: Modelo de la SERVUCIÓN

Fuente: (Eiglier y Langeard, 1989)

- **Modelo SERVPERF**

El modelo SERVPERF está inspirado en el modelo SERVQUAL que se explica más adelante. Este no sólo hace énfasis en el desempeño percibido del servicio prestado como concepto definitorio de la calidad del servicio, sino que privilegia, además la relación entre la satisfacción del consumidor, la calidad del servicio y las intenciones de repetir la compra, dependientes de los componentes de la calidad del servicio prestado; esta particularidad se observa en la Figura 2.

Se va totalmente del lado de la medición, quizás bajo el criterio de que para gestionar la calidad hay que saber, para saber hay que medir y llegar así a la conclusión de que lo que no se mide no se gestiona (Frías, 2005).

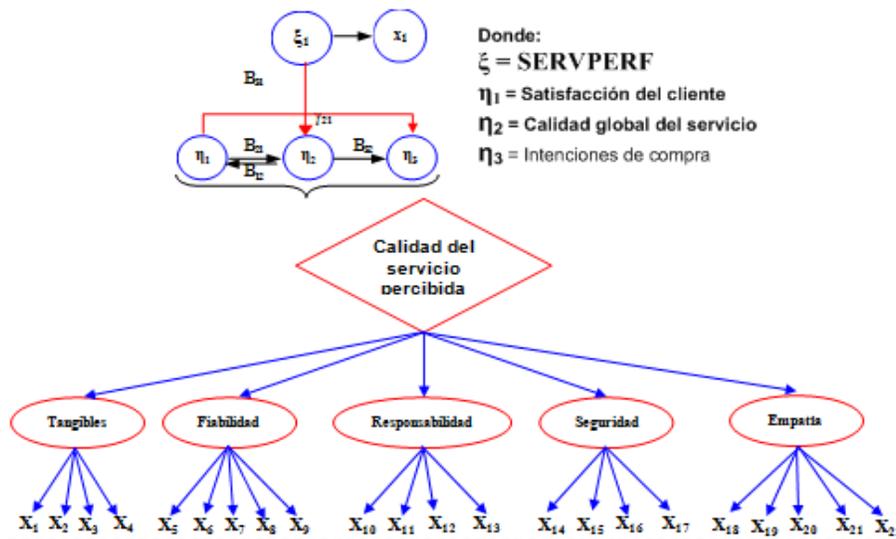


Figura 2: Modelo SERVPERF

Fuente: (Cronin y Taylor, 1992)

Al realizar la evaluación de la calidad percibida considerando este modelo se tiene en cuenta los mismos criterios del SERVQUAL, pero con orientación solamente a las percepciones.

- **Modelo LODGQUAL**

El modelo al igual que el anterior articula mediante un modelo estructural a la calidad del servicio con la satisfacción del cliente externo y las intenciones de recomendar el servicio a otros.

La Figura 3 muestra las posibles combinaciones de componentes de la calidad de servicios (X_1 , X_2 y X_3) y su relación con la calidad que percibe el cliente (Y_1 , Y_2). Lograr que el cliente llegue a realizar recomendaciones luego de haber recibido un servicio con calidad que le hace sentir satisfechos es el objetivo principal de este modelo.

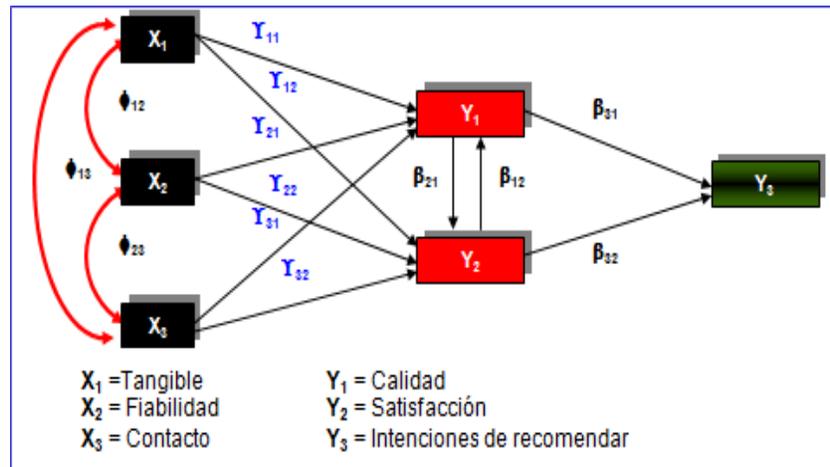


Figura 3: Modelo LODGQUAL

Fuente: (Guetty y Thompson, 1994)

Modelo de Estructura Jerárquica

Este modelo se resume en lo siguiente, según Frías (2005):

- El servicio se puede definir como un conjunto de atributos (A), dimensiones o incidentes críticos.
- Los atributos son la ventaja buscada por el cliente en correspondencia con los costos del servicio y el grado de satisfacción que éstos le pueden proporcionar y se estructuran en características (C). El modelo propuesto responde a esta exigencia.
- Los clientes detentan un conjunto de creencias sobre el grado de presencia de los atributos en cada servicio evaluado.
- Los clientes tienen una función de utilidad correspondiente a cada atributo que asocian al grado de satisfacción o de utilidad esperada con el grado de presencia del atributo en el servicio.
- La percepción del cliente está estructurada, es decir, se apoya en un proceso de tratamiento de la información recibida con respecto al servicio.

En la Figura 4 se pueden apreciar los aspectos que definen este modelo.

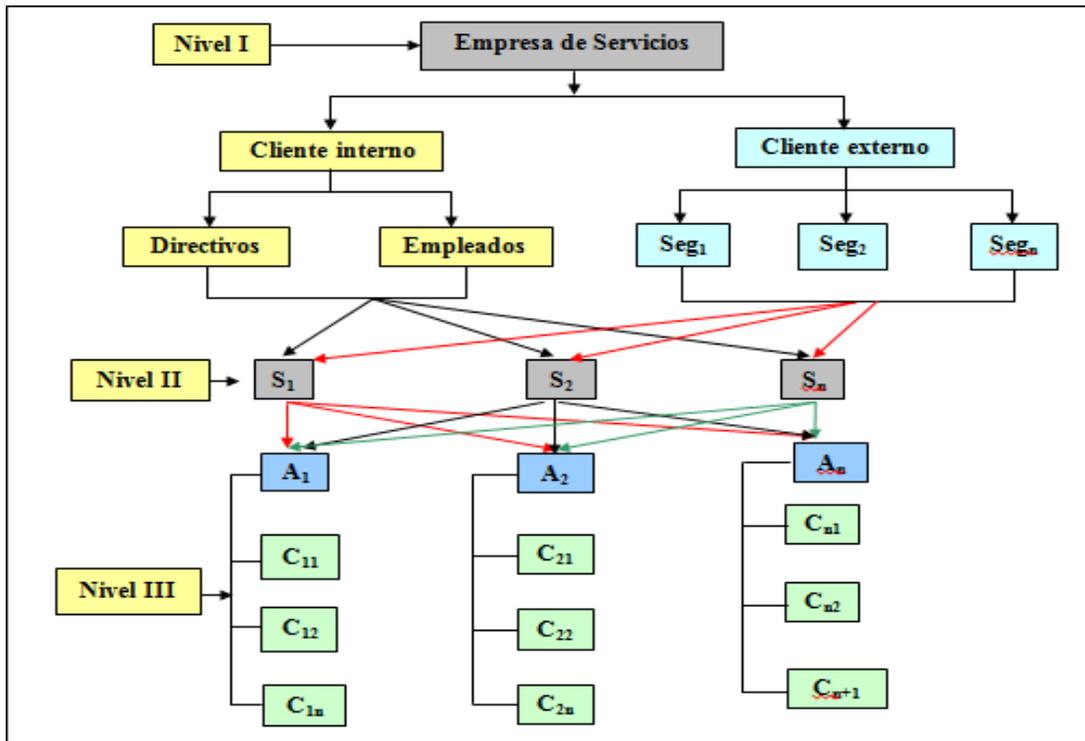


Figura 4: Modelo de ESTRUCTURA JERÁRQUICA

Fuente: (Frías y Cuétara, 1997)

Modelos basados en el paradigma de las discrepancias o de la disconformidad (Escuelas Nórdica y Norteamericana)

▪ **Modelo de la Imagen**

El autor desarrolla este modelo siguiendo la línea de Lewis y Booms (1983) y al igual que el anterior, también se basa en el paradigma de las discrepancias y concibe también la calidad como la diferencia entre expectativas (E) y percepciones (P), sólo que centra su interés en cómo esta discrepancia se proyecta a través de la imagen, la cual se construye a partir de la distinción que el autor realiza entre calidad técnica y calidad funcional (Frías, 2005).

Para la gestión de la calidad, Grönroos (1984) considera necesarias las etapas que se muestran en la Figura 5.

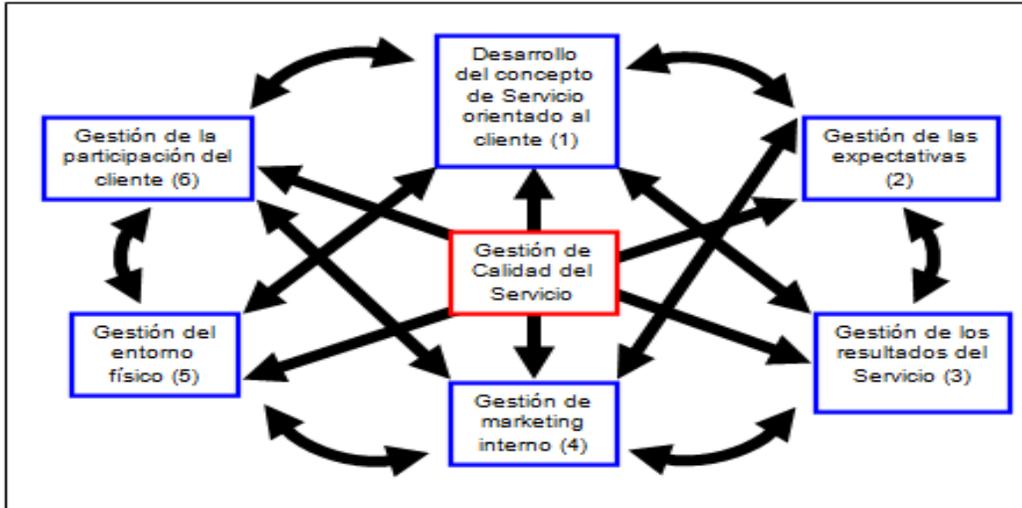


Figura 5: Etapas del desarrollo del servicio según Modelo de la Imagen

Fuente: (Grönroos, 1984)

A su vez este autor, respondiendo a sus criterios ya presentados como parte de los distintivos de la Escuela Nórdica visualiza la calidad técnica y la funcional en su relación con la imagen corporativa como aparece en la Figura 6.

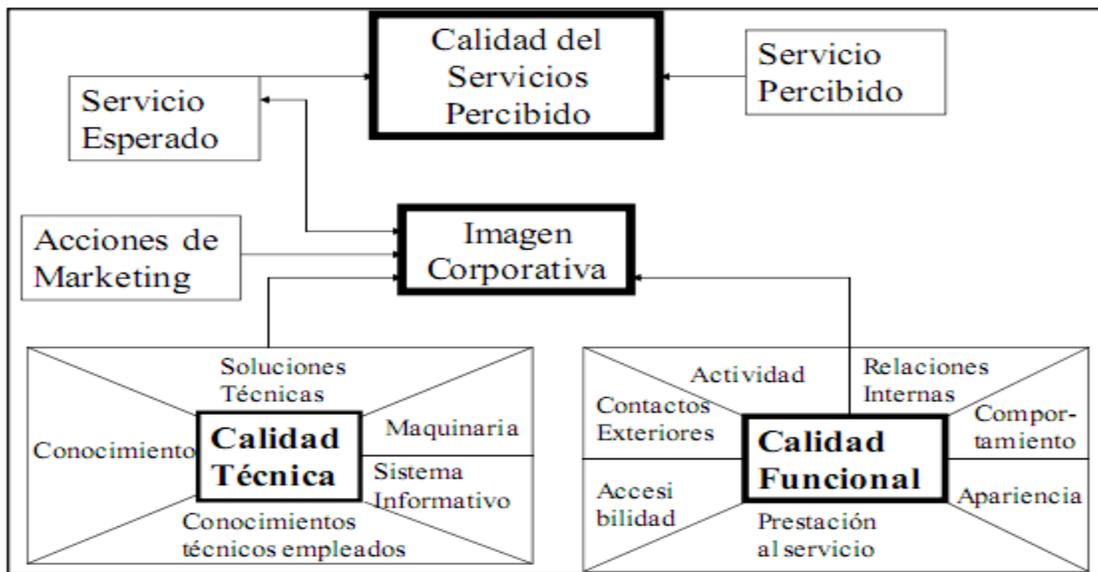


Figura 6: Modelo de Grönroos

Fuente: (Grönroos, 1988)

Como se deduce de un análisis de la figura anterior la calidad técnica se traduce en soluciones técnicas apropiadas, conocimientos y conocimientos técnicos empleados, maquinaria y sistema

informativo; mientras la calidad funcional va a la prestación del servicio, la apariencia, el comportamiento, las relaciones internas, la actividad propiamente, contactos exteriores y accesibilidad. Ambas y las acciones de marketing que se desarrollen condicionan la imagen de la organización que tienen los clientes en función de la comparación entre servicio esperado y recibido, o sea de la calidad percibida.

- **Modelo Multiescenario**

Este modelo introduce elementos nuevos tales como los conceptos de valor del servicio, comportamiento e intenciones del cliente, de recomendar el servicio a otros o de repetir la compra. Refleja la idea ya vista en modelos anteriores de articular calidad-valor del servicio-satisfacción-variables de comportamiento (Frías, 2005). En la Figura 7 se muestra una panorámica acerca de este modelo.

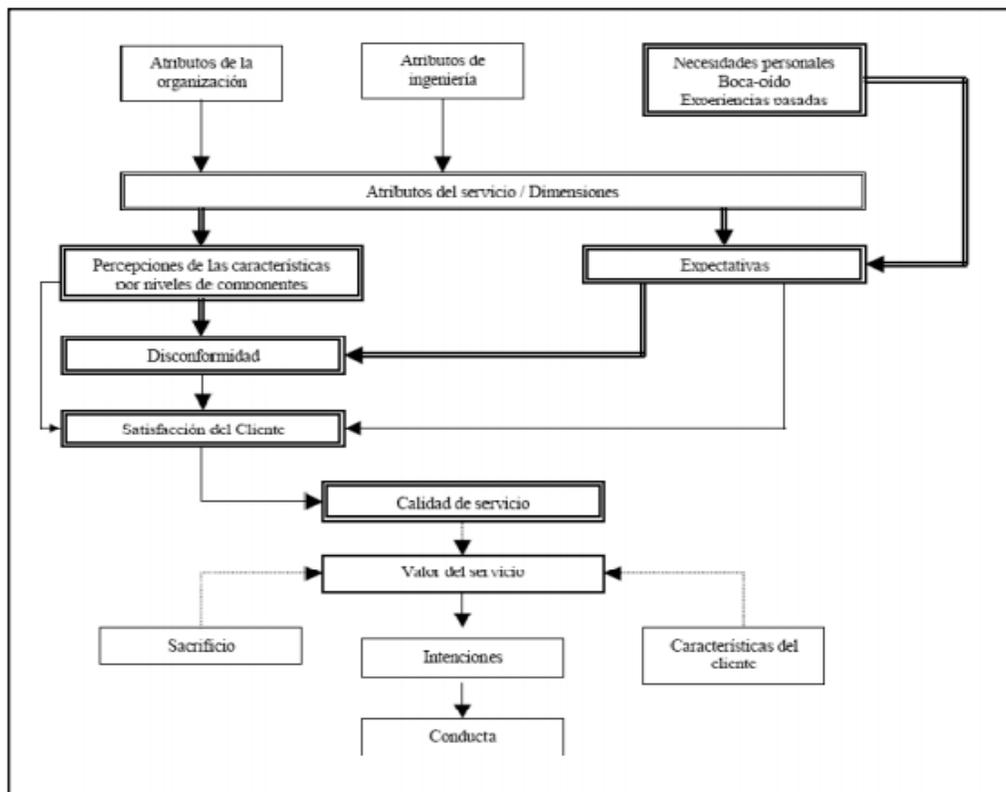


Figura 7: Modelo Multiescenario

Fuente: (Bolton y Drew, 1991)

La calidad del servicio es una actitud frente a la empresa y todos sus servicios, mientras que la satisfacción se expresa con respecto al servicio ofrecido localmente, y es de la calidad de servicios percibida de la que se derivan intenciones de comportamiento (Civera, 2008).

- **Modelo del Desempeño Evaluado**

Lo que distingue a este modelo es que el autor lo fundamenta a partir de la teoría de los modelos actitudinales clásicos de punto ideal. Por eso, en vez de usar a las expectativas como estándar de comparación, utiliza lo que él llama punto ideal clásico y punto ideal factible. Pero aquí también la calidad percibida se concibe como la diferencia entre desempeño percibido del servicio prestado y el punto ideal (Frías, 2005).

En la Figura 8 se presenta un esquema de este modelo que permite entender los razonamientos que acompañan al mismo.

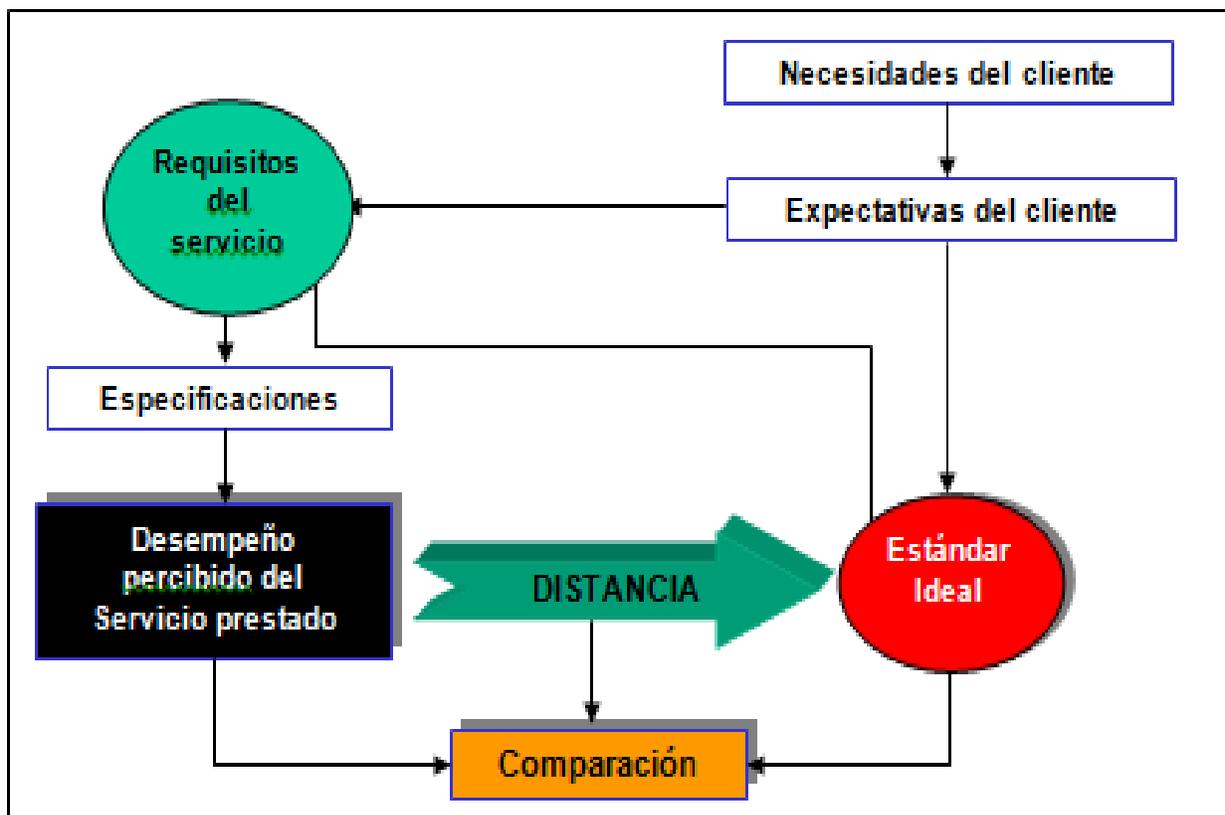


Figura 8: Modelo del Desempeño Evaluado

Fuente: (Theas, 1993)

- **Modelo SERVQUAL**

SERVQUAL se basa también en el paradigma de la disconformidad y sus autores han creado la teoría de los Cinco Gaps que constituyen la esencia del modelo. Los estudios al respecto iniciaron con las publicaciones de Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1985) que luego fueron

enriqueciendo con posteriores trabajos en 1988 y 1993, por citar los más importantes. La teoría de estos autores se basa en la identificación de los problemas que llevan a una organización a la prestación de un servicio de no calidad, con objeto de una vez conocidos los motivos del problema, encontrar soluciones y establecer programas de actuación (Civera, 2008).

Las principales deficiencias a las que hacer referencia el modelo y que fueron identificadas por los autores mencionados son:

- GAP 1: Discrepancia entre las expectativas de los clientes (usuarios) y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas (directivos).

Una de las principales razones por las que la calidad de servicio puede ser percibida como deficiente es no saber con precisión qué es lo que los clientes esperan. El GAP 1, Gap de Información de Marketing, es el único que traspasa la frontera que separa a los clientes de los proveedores del servicio y surge cuando las empresas de servicios no conocen con antelación que aspectos son indicativos de alta calidad para el cliente, cuales son imprescindibles para satisfacer sus necesidades y que niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad (Frías, 2005).

Por tanto, se presenta dada la inexistencia de una cultura orientada a la investigación de marketing, inadecuada comunicación vertical ascendente en la empresa y existencia de excesivos niveles jerárquicos de mando (Parasuraman, Zeithaml, y Berry, 1993).

- GAP 2: Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones o normas de calidad.

Hay ocasiones en las que aun teniendo información suficiente y precisa sobre qué es lo que los clientes esperan, las empresas de servicios no logran cubrir esas expectativas. Que se sepa lo que los consumidores quieren, pero no se convierta ese conocimiento en directrices claras y concisas para la prestación de los servicios puede deberse a varias razones: insuficiente compromiso de la dirección con la calidad del servicio, percepción de inviabilidad para el cumplimiento de las expectativas del cliente, errores en el establecimiento de las normas o estándares para la ejecución de las tareas y ausencia de objetivos claros (Parasuraman, Zeithaml, y Berry, 1993).

- GAP 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.

Conocer las expectativas de los clientes y disponer de directrices que las reflejen con exactitud no garantiza la prestación de un elevado nivel de calidad de servicio. Si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y entrega de los servicios, la calidad de estos puede verse dañada. Así pues, para que las especificaciones de calidad sean efectivas han de estar respaldadas por recursos adecuados (persona, sistemas y tecnologías) y los empleados deben ser evaluados y recompensados en función de su cumplimiento (Frías, 2005).

El origen de esta deficiencia se encuentra, entre otras en las siguientes causas: conflictos funcionales, desajuste entre la tecnología y las funciones, sistemas inadecuados de supervisión y control, falta de control percibido y ausencia de sentido de trabajo en equipo (Parasuraman *et al.*, 1993).

- GAP 4: Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él. (Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa)

Este gap significa que las promesas hechas a los clientes a través de la comunicación de Marketing no son consecuentes con el servicio suministrado. La información que los clientes reciben a través de la publicidad, el personal de ventas o cualquier otro medio de comunicación puede elevar sus expectativas, con lo que superarlas resultará más difícil. Se debe prestar especial atención a la comunicación.

- GAP 5: Diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores.

Es este el conclusivo del modelo, resultante de la presencia del resto y constituye para Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1985) la única medida de la calidad del servicio

Este modelo (Figura 9) muestra cómo surge la calidad de los servicios y cuáles son los pasos que se deben considerar al analizar y planificar la misma. En la parte superior se recogen aspectos relaciones con el cliente o usuario, el cual en función de sus necesidades personales, sus experiencias previas y las informaciones que ha recibido, se forma unas expectativas sobre el servicio que va a recibir. La parte inferior incluye sobre el servicio que va a recibir: fenómenos relativos al proveedor del servicio, concretamente se expone como las percepciones de los directivos sobre las expectativas del cliente guían las decisiones que tiene que tomar la organización sobre las especificaciones de la calidad de los servicios en el momento de su comunicación y entrega.

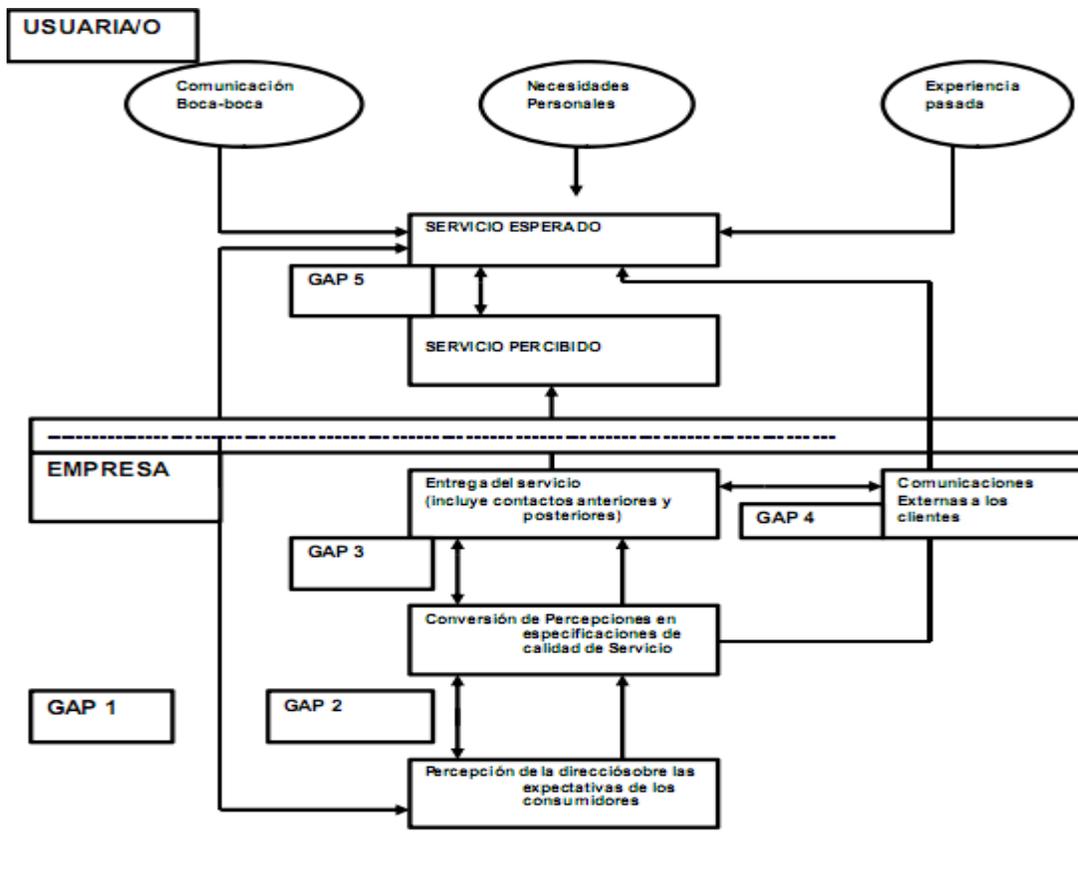


Figura 9: Modelo SERVQUAL

Fuente: (Parasuraman et al., 1985)

Los autores de esta teoría en un trabajo posterior, (Zeithaml, Berry, y Parasuraman, 1988), presentan un modelo ampliado del SERVQUAL donde identifican un conjunto de factores organizativos que condicionan las deficiencias antes mencionadas y a su vez la calidad del servicio, lo que queda resumido en la Tabla 1.

Tabla 1: Modelo ampliado de calidad del servicio

Fuente: Elaboración propia a partir de (Zeithaml et al., 1988)

DEFICIENCIAS	FACTORES CONDICIONANTES
Discrepancia entre las expectativas de los clientes (usuarios) y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas (directivos).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura orientada a la investigación. ▪ Comunicación ascendente. ▪ Niveles de mando.

<p>Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones o normas de calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromiso que asume la dirección con la calidad del servicio. ▪ Objetivos. ▪ Establecimiento de normas estándar para la ejecución de tareas. ▪ Percepción de viabilidad.
<p>Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de sentido de trabajo en equipo. ▪ Desajuste entre los empleados y sus funciones. ▪ Desajuste entre la tecnología y las funciones. ▪ Falta de control percibido. ▪ Sistemas de supervisión y control. ▪ Conflictos funcionales. ▪ Ambigüedad de funciones.
<p>Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación descendente. ▪ Propensión a prometer en exceso.
<p>Diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores.</p>	<p>Depende de las deficiencias anteriores y puede ser evaluada considerando cinco dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elementos tangibles. ▪ Capacidad de respuesta. ▪ Fiabilidad. ▪ Seguridad. ▪ Empatía.

Anexo 3: Modelo metodológico sobre calidad de servicios percibida en empresas cubanas de servicios

Fuente:(Díaz y Pons, 2009)

El modelo que proponen Díaz y Pons (2009) tiene como punto de partida que las empresas de servicios para alcanzar altos niveles de calidad deben prestar especial atención, primeramente, a las dimensiones y declaraciones en los que se fijan los clientes para juzgarla, pues estos ofrecen información relevante que muestra en qué aspectos la organización debe centrar sus esfuerzos para que sean realmente apreciados. Estas dimensiones y declaraciones deben ser adaptadas a las condiciones de la realidad en que se desenvuelven las empresas objeto de estudio y ser fiables y válidas. Posteriormente se deben conocer las expectativas del servicio y las percepciones del cliente, así como evaluar el comportamiento de este una vez recibido el servicio. Por último, se deben identificar las deficiencias y causas que llevan a una organización a una entrega determinada de calidad con el objetivo de tomar decisiones que favorezcan la mejora de calidad que percibe el cliente.

Todo lo que queda representado en la Figura 1 de este Anexo.

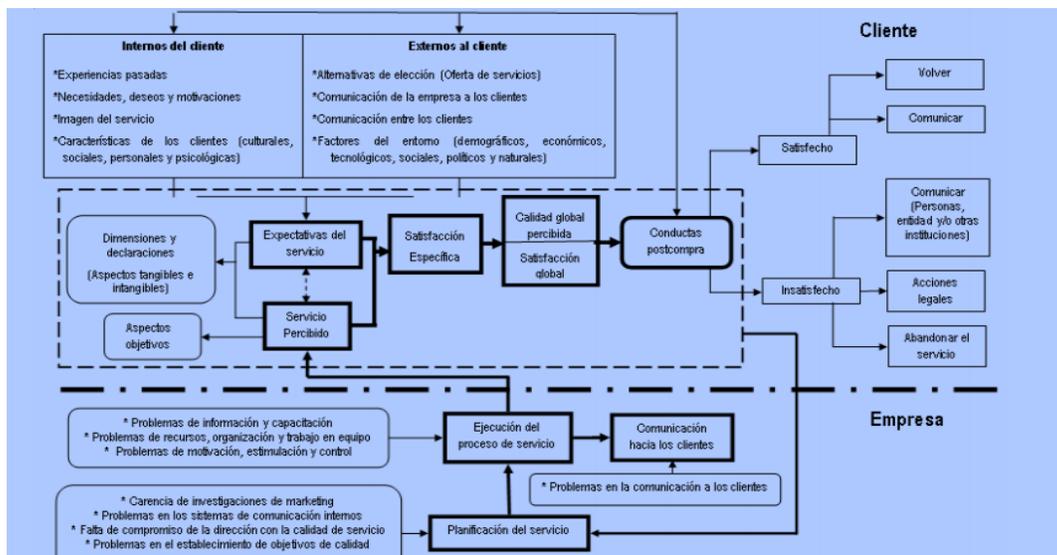


Figura 1: Modelo metodológico sobre calidad de servicios percibida en empresas cubanas de servicios

Fuente: (Díaz y Pons, 2009)

Este modelo metodológico sugiere además que el cliente puede percibir problemas con la calidad del servicio que recibe debido a tres deficiencias que se encuentran en la empresa de

servicio, las cuales deben disminuirse sistemáticamente para lograr altos niveles de calidad percibida por el cliente. Estas deficiencias son: deficiencias en la comunicación de la empresa hacia los clientes, deficiencias en la ejecución del proceso de servicio y deficiencias en la planificación del servicio. Estas tres deficiencias con sus respectivas causas, como una extensión del modelo, se muestran en la Figura 2.

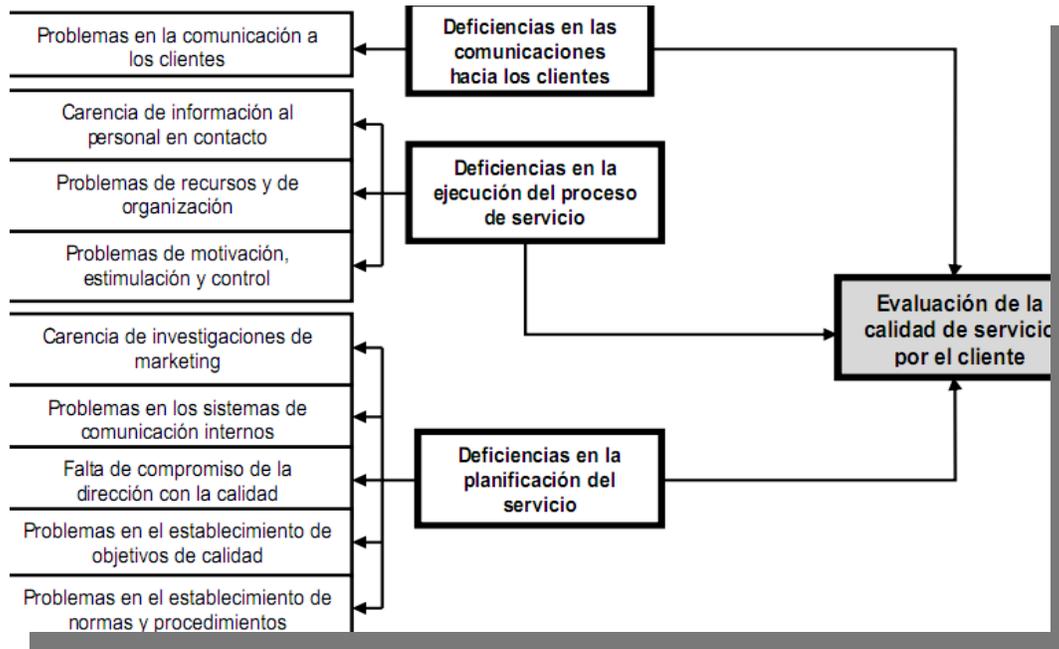


Figura 2: Deficiencias que inciden en la calidad de servicios percibida

Fuente:(Díaz y Pons, 2009)

Anexo 4: Aplicaciones del SERVQUAL

Fuente: (Curbelo, 2013)

Al revisar las aplicaciones del modelo SERVQUAL destacan las que aborda Martínez (2006) que se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1: Aplicaciones del SERVQUAL

Fuente:(Martínez, 2006)

Autor	Ámbito de aplicación
Lewis (1987)	Hoteles
Johnson <i>et al.</i> (1988)	Servicio de intermediación inmobiliaria
Swartz y Brown (1989)	Consultorio médico
Crompton y Mackay (1989)	Programas públicos de servicios sociales
Carman (1990)	Clínica dental, escuela de negocios, venta de neumáticos
Bresinger y Lambert (1990)	Transportistas de motores
Bojanic (1991)	Empresa de contabilidad
Saleh y Ryan (1991)	Servicios hospitalarios
Finn y Lamb (1991)	Supermercados
Fick y Ritchie (1991)	Viajes y turismo
Babakus y Boller (1992)	Empresa suministradora de gas y electricidad
Babakus y Mangold (1992)	Servicios hospitalarios
Lytle y Mokwa (1992)	Servicios sanitarios
Saleh y Ryan (1992)	Hoteles
Bouman y van der Wiele (1992)	Servicio de reparación de automóviles
Cronin y Taylor (1992)	Bancos, control de plagas, tintorerías y <i>fast food</i>
Teas (1993)	Centros comerciales
Boulding <i>et al.</i> (1993)	Universidad
Richard y Allaway (1993)	Servicio de reparto a domicilio de pizza
Fisk <i>et al.</i> (1993)	Ventas <i>online</i>
Ford <i>et al.</i> (1993)	Universidad
Freeman y Dart (1993)	Empresas de contabilidad
Baker y Lamb (1993)	Servicios de arquitectura
O'Connor (1994)	Servicios sanitarios
McAlexander (1994)	Clínica dental
Hill (1995)	Educación superior
Cuthbert (1996)	Educación superior
Belloch <i>et al.</i> (1996)	Agencias de viaje
Owlia y Aspinwall (1996)	Educación superior
Soutar y McNeil (1996)	Educación superior
Saurina (1997a, 1997b)	Servicios bancarios
Kettinger y Lee (1997)	Servicios <i>online</i>
Ryan y Cliff (1997)	Agencias de viaje
Fernández <i>et al.</i> (1997)	Servicios públicos
Fernández (2000)	Servicios bancarios

Oldfield y Baron (2000)	Educación superior
Bou y Camisón (2000)	Distribuidores productos cerámicos
van Iwaarden y Wiele (2003)	<i>E-business</i>
O'Neill <i>et al.</i> (2004)	Biblioteca universitaria <i>online</i>
Nagata <i>et al.</i> (2004)	Biblioteca universitaria
Ugboma <i>et al.</i> (2004)	Servicios portuarios

Anexo 5: Escala SERVQUAL adaptada al transporte aéreo en Argentina

Fuente: (Gazzera y Lombardo, 2007)

Dimensión	Indicador
Empatía	Actitud para escuchar sugerencias y reclamos del pasajero
	Atención personalizada al pasajero
Confiabilidad	Material visual y cartelería de la empresa
	Conocimiento de idiomas por parte del personal de las empresas
	Agilidad en el sistema de reservas y ventas de pasajes
	Eficiencia en los sistemas de reservas
	Información confiable brindada por las empresas
	Capacitación del personal de las empresas aéreas
Seguridad	Puntualidad en los horarios de vuelo
	Trayectoria e imagen de las empresas aéreas
	Modernidad de los aviones
	Información acerca de las condiciones de navegación durante los vuelos
Tangibilidad	Uniformes y apariencia del personal de las empresas
	Comida y bebida a bordo
	Confort y distancia entre los asientos en los aviones
	Calefacción y/o refrigeración en los aviones
	Higiene en los baños de los aviones
Sensibilidad	Disposición de la empresa para ayudar al pasajero
	Predisposición de los empleados para entender las necesidades del pasajero
	Compromiso de la empresa con sus pasajeros
	Rapidez en la atención en oficinas de aeropuertos
	Prestación de los servicios por parte de la empresas de acuerdo a lo prometido

Anexo 6: Resultados de la evaluación de la calidad percibida en el transporte urbano en Cuba

Fuente: (Plana y Tello, 2010)

CUESTIONARIO PARA LOS CLIENTES DE LA OEE. ÓMNIBUS URBANOS SANTA CLARA

Ruta: _____ Parada: _____ Encuestador: _____ Fecha: _____
 Estimado Cliente:

Nuestra unidad, con el fin de mejorar el servicio prestado, está desarrollando una encuesta sobre la calidad del mismo. Le pedimos que colabore con nosotros brindando su imprescindible opinión,
 Muchas gracias por su colaboración.

Sexo: M _____ F _____

Edad: De 12 a 18 _____ De 19 a 30 _____ De 31 a 50 _____ Más de 50 _____
 Ocupación: Trabajador _____ Estudiante _____ Jubilado o pensionado _____ Otros _____

A continuación se muestra un listado de requisitos del servicio, del cual deseamos que Usted evalúe:

COLUMNA 1: Importancia que tiene para usted este requisito según la escala:	COLUMNA 2: Evaluación de la calidad apreciada por Usted según la escala:
Muy importante 5	Excelente 5
Importante 4	Bien 4
Medianamente importante 3	Regular 3
Poco importante 2	Mal 2
Muy poco importante 1	Muy mal 1

No. Requisitos del servicio	Columna 1 Importancia	Columna 2 Evaluación
1 Tiempo de espera para poder abordar el ómnibus		
2 Trato del personal del ómnibus		
3 Limpieza del ómnibus		
4 Características del ómnibus		
5 Ubicación de las paradas		
6 Duración del viaje dentro del ómnibus		
7 Precio del pasaje		
8 Forma de conducción del ómnibus por el chofer		
9 Información acerca del sistema de rutas en la ciudad		
10 Porte y aspecto de la tripulación		
11 Facilidad para realizar las transferencias		
12 Recorrido de la ruta		
13 Atención en la expedición		
14 Cumplimiento del chofer de las regulaciones		

Si Usted desea agregar algún otro criterio sobre la calidad del servicio que considere debemos tener en cuenta.

PLAN PARA LA MEJORA de la calidad del servicio de la ruta _____

En la columna (1) se incluye: El nombre de los requisitos **del servicio**, en la fila a continuación el primer **Objetivo de Mejora** y debajo todas las **Tareas** que habrá que acometer para dar cumplimiento al mismo.

Objetivos de mejora y Tareas por requisitos del servicio	Fecha de ejecución	Responsables	Participantes	Observaciones
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
PARA TODOS LOS REQUISITOS				
1. Elaborar un Plan de Comunicación para dar a conocer el trabajo que se realiza para la mejora				
1.1 Aprobación del Plan de Comunicación				
1.2 Chequeo periódico del cumplimiento del Plan de Comunicación				
Requisito: TRATO DEL PERSONAL DEL ÓMNIBUS				
2. Generalizar experiencias de trato adecuado a los clientes				
2.1 Indagar con chóferes destacados frases adecuadas a emplear con los clientes y colegiarlas		Capacitador	Chóferes destacados	
2.2 Realizar conversatorios con chóferes para determinar aspectos del trato no adecuado a los clientes		Capacitador	Chóferes seleccionados	
2.3 Determinar los aspectos a tratar en la capacitación		Capacitador	Capacitador	

Fecha de elaboración: _____ Elaborado por: _____ Aprobado por: _____

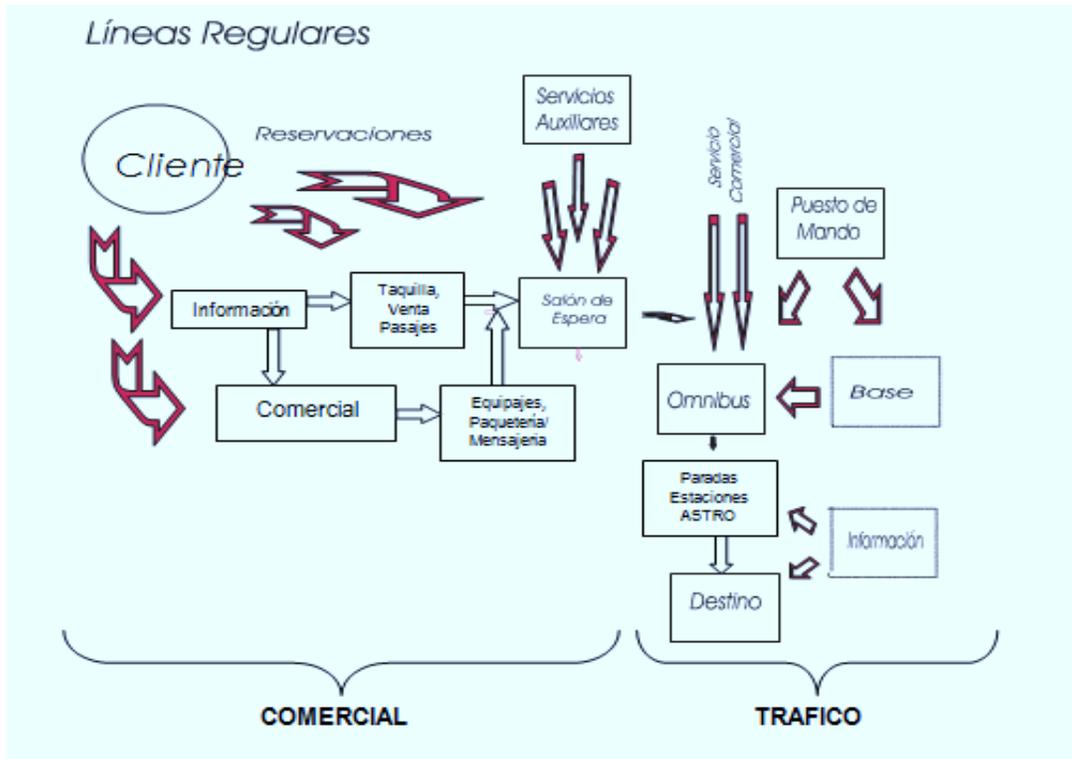
PLAN DE COMUNICACIÓN para la mejora de la calidad del servicio en la ruta _____

ETAPA	PERSONAS a las que se dirige la comunicación	OBJETIVOS	ACCIONES (SOPORTE)	RESPONSABLES
1- Programación de las acciones a aplicar para el proceso de mejora en la ruta _	Consejo de Dirección Ampliado de la EPT	Presentar propuesta de Plan para la mejora. Aprobación del Plan para la mejora.	Reunión en EPT. (propuesta Plan para la mejora y de Cronograma de Trabajo)	Especialista de Calidad EPT _____
2- Información del trabajo realizado y solicitud de apoyo a las instancias superiores	Gobierno Provincial y Municipal PCC Provincial y Municipal MITRANS	Presentar resultados del diagnóstico NS en sistema de rutas, Plan de mejora y de los objetivos. Solicitar ayuda de autoridades administrativas.	Informe Resumen y presentación de Power Point)	Director EPT _____ Especialista de Calidad EPT _____ Director Empresa de Ómnibus
3- Divulgación del Plan para la mejora en la Base	Consejo de Dirección de la Organización Económica de Ómnibus Urbanos Representantes Sindicales	Sensibilizar con la aplicación de la calidad. Presentar el Plan para la mejora.	1-Reunión en la OEE. Cronograma de trabajo, preparación de Informe Resumen y presentación en Power Point)	Especialista de Calidad EPT _____ Director Empresa de Ómnibus
4- Información a los clientes del trabajo que se esta realizando	Cliente	Explicar el Plan en práctica un para la mejora. Recopilar opiniones y sugerencias de los clientes	1. Divulgar mediante la prensa y otros medios de comunicación.	Especialista de Calidad EPT _____
5- Sensibilización y compromiso de los trabajadores	Chóferes, Conductores y Personal de la Base, de administración y aseguramiento	Sensibilización General sobre la Calidad, características seleccionadas y las acciones. Criterios sobre los que se trabaja y en cuales intervienen.	1-Reunión del Consejo de Dirección con los trabajadores. 2- Mural de la Calidad.	Especialista de Calidad EPT _____ Director Empresa de Ómnibus

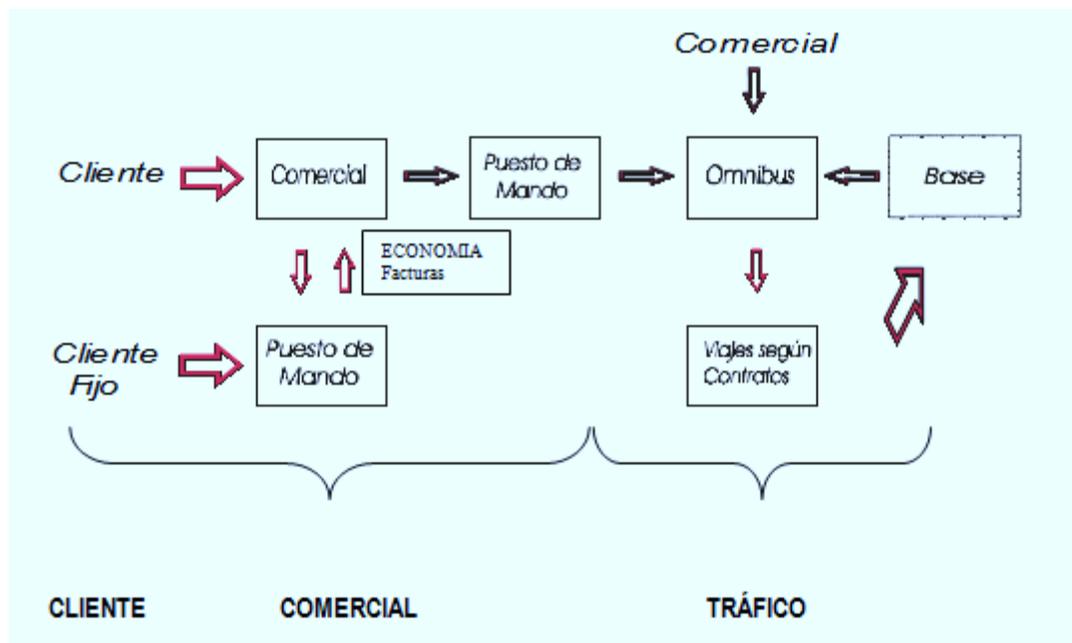
Anexo 7: Representación de servicios

Fuente: (Valdés, 2009)

Servicio de Transportación en Líneas Regulares



Servicio de Transportación de Fletes



Anexo 8: Procedimiento operativo para la evaluación de la calidad del servicio

Fuente: (Valdés, 2012)

1.- Objetivo

Establecer el control final de la calidad que se aplica en el proceso de prestación del servicio, para la cuantificación y valoración de los resultados para su utilización posterior en los análisis estadísticos y la toma de acciones correctivas.

2. Alcance

Se aplica en todas las áreas de VIAZUL

3. Responsabilidades

3.1 El Representante de la Dirección ejecuta la evaluación de la calidad durante la prestación del servicio en las distintas áreas.

3.2 El Representante de la Dirección y el Responsable del área Comercial realizan el análisis estadístico con los resultados de esta evaluación.

Cada responsable de área adopta las acciones correctivas y/o preventivas para asegurar que el servicio satisfaga las especificaciones del servicio y su prestación.

El Director General es el máximo responsable de la planificación y realización de la inspección especial.

4. Definiciones

4.1 Especificación: Documento que establece requisitos

4.2 Requisito para la calidad: Expresión de las necesidades o su traducción en un conjunto de requisitos en forma cuantitativa o cualitativa para definir las características de una entidad con el fin de permitir su realización y examen.

4.3 Autoinspección: Inspección del trabajo realizada por su propio ejecutor, según las reglas especificadas.

5. Descripción de la actividad

5.1 Caracterización

La evaluación de la calidad del servicio por VIAZUL comprende los siguientes momentos:

a) Inspección de las actividades claves en el proceso para evitar tendencias indeseables y la insatisfacción del cliente.

Estas actividades o servicios son los que se desarrollan en las siguientes áreas:

- Información
- Taquilla de venta
- Área Comercial
- Puesto de Mando
- Salón de Espera y Recepción del equipaje
- Ómnibus
- Parqueo
- Servicios auxiliares (Cafetería y tienda, Renta de autos)

b) Autoinspección de los procesos de prestación del servicio como parte integral de las desviaciones del proceso. Estos procesos son los siguientes:

- Conducción del ómnibus y seguridad de los turistas durante la prestación del servicio por parte de la tripulación.
- Operaciones en el Puesto de Mando

Esta Autoinspección es avalada con la firma del cliente en la Orden de Trabajo por su conformidad con el servicio recibido. (Es sólo para los servicios de fletes). El Puesto de Mando exige y controla este aspecto.

c) Inspección final en la interfase con el cliente para proporcionar una perspectiva sobre la calidad del servicio prestado. Fundamentalmente se realiza esta evaluación en el ómnibus, en el origen o en el destino de la ruta de viaje. Esta inspección puede ser ejecutada por la propia agencia VIAZUL o por la Empresa de Ómnibus Nacionales, la cual puede considerar conveniente la incorporación de cualquier indicación perteneciente al Reglamento de Inspección, que contribuya al mejor desarrollo y eficiencia de ésta.

d) La evaluación de la calidad del servicio por el cliente se realiza de las siguientes maneras:

- encuestas
- entrevistas
- quejas y reclamaciones
- otras

VIAZUL dispone la realización de esta evaluación durante la prestación del servicio o momento de espera en cualquiera de las actividades siguientes:

- Información
- Área Comercial
- Salón de Espera
- Ómnibus
- En otro momento disponible para realizar visitas comerciales a clientes o contacto telefónico con éstos.

Esta evaluación tiene una frecuencia de medición permanente de la satisfacción del cliente, según la planificación que el Representante de la Calidad ha establecido. El muestra indicadores actualizados mensualmente del resultado de estas evaluaciones.

5.2 Especificaciones del control de la calidad.

Características de la calidad

La comercialización del servicio de transportación por ser su calidad dependiente, fundamentalmente, de la satisfacción del cliente, y por tener este, criterios eminentemente individuales, se hace necesario para su evaluación determinar las especificaciones de calidad que permitan establecer una precisa evaluación, para lo cual se definen las siguientes características:

- Organización del área
- Puntualidad
- Seguridad
- Personal

- Condiciones sanitarias
- Comodidad al pasajero
- Facilidades al pasajero
- Condiciones generales del área

Esta es la totalidad de características que son evaluadas en los servicios interrelacionados con la comercialización.

5.3 Método de evaluación

El Representante de la Dirección en compañía del Responsable del área objeto de evaluación aplican este procedimiento, con una periodicidad mensual para la evaluación directa. Se utiliza como documento base las listas de chequeo, que permiten la cuantificación y valoración de los resultados para su utilización posterior en los análisis estadísticos y la correspondiente toma de acciones correctivas.

Las Listas de Chequeo establecen la conformidad de las especificaciones de calidad con determinada puntuación, que se corresponde con el cumplimiento o no de la especificación, procediendo al registro para cada caso.

Al final de cada evaluación, se procede a sumar todas las evaluaciones, el total de las listas de chequeo serán 100 puntos.

La escala de valoración cualitativa total de la puntuación es la siguiente:

90 HASTA 100	Excelente
90 a 80	Bueno
< 80	Regular

5.4 Criterios de evaluación

Para emitir el criterio evaluativo del servicio se hace excluyente de cualquier análisis la afectación en la puntualidad, seguridad y personal, ya que estos aspectos son de obligatorio cumplimiento.

En dependencia de un grado significativo, la afectación se hace excluyente además, en los aspectos de comodidad y facilidades al pasajero, no acorde con la categorización del parque automotor.

5.5 Inspecciones Especiales

El siguiente método de obtener resultados de la evaluación de la calidad es a través de la "inspección especial", o también llamada inspección secreta. La planificación de esta evaluación la realiza el Director con una frecuencia que permita sumar elementos a la evaluación directa y también para la investigación o análisis de alguna queja o reclamación.

De manera general en esta inspección se mide el cumplimiento de las características de calidad ya establecidos en las listas de chequeo para la evaluación directa y de manera muy especial se observa el desempeño de la tripulación en cuanto al programa de viaje, la amabilidad y las habilidades para la comunicación. Apoyan la evaluación resultados de inspecciones especiales. Pueden incluirse otras características que sean objetivo particular para esta evaluación.

5.6 Evaluación de registros

El Representante de la Dirección puede utilizar cualquier registro asociado al servicio y que constituya un elemento de análisis para la evaluación de la calidad.

5.7 El Representante de la Dirección tiene en cuenta el cumplimiento de las Instrucciones de Trabajo y procedimientos por el personal de cualquier área, donde evalúa: la amabilidad, habilidades de comunicación, profesionalismo en la atención al cliente, oferta de servicios, gestión de cobro, recepción de opiniones y sugerencias, beneficios que brinda al servicio de VIAZUL, entre otros.

5.8 Análisis Estadístico

Esta sección establece los métodos estadísticos que se aplican en las áreas descritas anteriormente, susceptibles a la evaluación de la calidad, con el objetivo de obtener información a partir de la recopilación de datos para su aplicación en las tareas siguientes:

- Análisis de mercado
- Análisis de la disponibilidad de los ómnibus
- Estudio de capacidad y pronóstico
- Evaluación de la calidad
- Mejoramiento de la calidad
- Otras

5.8.1 Técnicas a utilizar

Se emplean técnicas básicas de control de la calidad las cuales son de fácil comprensión, dominio y manejo por parte del personal que las aplica, estas son:

- Gráfico simple
- Diagrama de Pareto
- Estudio de causa-efecto
- Histograma
- Otras

5.8.2 Ventajas del uso de las técnicas para el mejoramiento.

El uso del “Gráfico simple” brinda la estabilidad en el nivel de calidad del servicio en VIAZUL.

El diagrama de Pareto permite mostrar, en orden de importancia, la contribución de cada característica de calidad en el efecto total.

El diagrama causa-efecto facilita la solución de problemas desde el síntoma hasta la causa y luego hasta la solución.

El uso del “histograma” permite comunicar información visual acerca del comportamiento del servicio y así tomar decisiones acerca del punto en que se deben concentrar los esfuerzos para lograr el mejoramiento.

5.9 Análisis de causas. Acciones correctivas

La aplicación de las técnicas anteriores u otras alternativas como resultado de la aplicación de otras técnicas o la combinación de éstas y el uso de programas estadísticos de computación,

permite un adecuado análisis de causa que ayuda a la toma de decisiones y a la propuesta de acciones correctivas por parte del responsable de área objeto de análisis, así como el control de la efectividad para lograr una mejora continua en la calidad del servicio.

6.- Referencias

Resolución 337 Ministro Transporte, poniendo en vigor el Reglamento de operación de las Estaciones de Ómnibus del servicio interurbano.

NC-ISO 9001.2008

Reglamento de Inspección de ASTRO.

7.- Registros

Lista de chequeo.

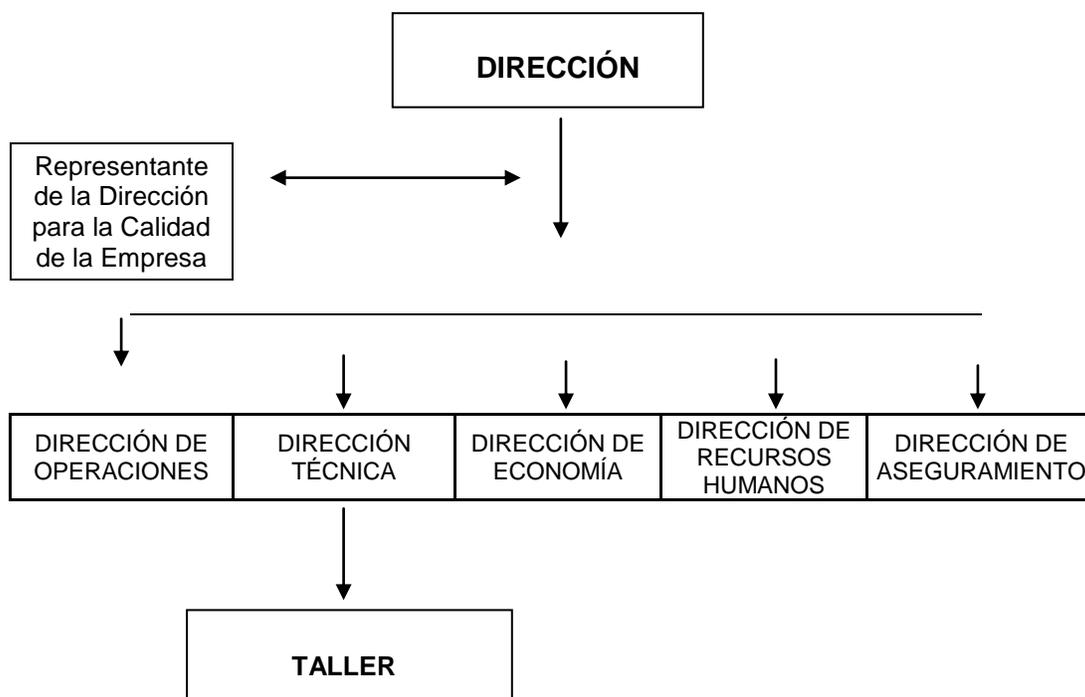
Informe de las encuestas.

Método estadístico utilizado.

Modelo de encuestas a clientes con contratos.

Anexo 9: Estructura Organizativa de la Empresa de Ómnibus Viazul

Fuente: (Valdés, 2009)



El **Representante de la Dirección** de VIAZUL tiene la responsabilidad de:

1. Controlar la elaboración, aprobación, distribución, revisión, edición y los cambios y modificaciones del Manual de la Calidad, los procedimientos operativos y técnicos, instrucciones de trabajo y los demás documentos que intervienen en el Sistema de Gestión de la Calidad de VIAZUL.
2. Controlar las directrices establecidas para identificar, codificar, clasificar, archivar, distribuir y mantener al día los registros de calidad.
3. Verificar los niveles de calidad, a partir de las evaluaciones internas y externas de la calidad en la instalación y en los servicios y realizar los registros correspondientes.
4. Establecer e identificar las técnicas estadísticas a usar para evaluar la calidad del servicio.
5. Planificar y organizar la ejecución de las auditorías internas al Sistema de Gestión de la Calidad de VIAZUL.
6. Controlar que en todas las áreas se cumpla lo establecido en cuanto al tratamiento y definición de las acciones correctivas y preventivas para evitar la ocurrencia de no conformidades.
7. Controlar la Evaluación de los Proveedores ejecutado por las Áreas correspondientes.

Anexo 10: Lista de chequeo para la evaluación de la calidad del servicio

Fuente: (Valdés, 2012)

VIAJES PROCEDIMIENTO OPERATIVO	P.O. 2.3	Pag. 1
	Revisión _____	
	Fecha _____	

LISTA DE CHEQUEOS

Información - Lista de Chequeos (14 puntos)

Condiciones generales del área (2 puntos)

	SI	NO	PTOS	OBSERVACIONES
a) Confort y estado de conservación				
- Fachada en buen estado			0.4	
- Paredes, techos y carpintería pintados			0.4	
- Sala de recepción con mobiliario, ventilación e iluminación requeridos			0.4	
b) Funcionamiento de equipos				
- Lámparas y aire acondicionado			0.4	
- Pizarra electrónica, audio y teléfonos			0.4	
Condiciones sanitarias (2 puntos)				
- Pisos, rodapiés, techos y paredes limpios, sin telarañas, ni manchas			0.4	
- Puertas, ventanas, ventanillas y paredes de cristales limpios			0.4	
- Cortinas en buen estado sin polvo ni manchas			0.4	
- Mobiliario limpio			0.4	
- Ausencia de insectos, roedores y animales domésticos			0.4	
Organización del área (4 puntos)				
a) Información				
- Señalización de las líneas de servicio			0.5	
- Mantener informados a los clientes según instrucciones escritas			1.5	
- Respuesta ágil a las solicitudes de forma personal y telefónica			1.5	
- Material de promoción al alcance de los clientes			0.5	
Personal (6 puntos)				
- Uso correcto del uniforme			0.5	
- Higiene y presencia			0.5	
- Elemental dominio idiomático			1.0	
- Profesionalidad y habilidades de comunicación			1.0	
- Personal capacitado y evaluado			1.0	
- Cumplimiento de normas de conducta, comportamiento y educación			1.0	
- Disciplina del puesto de trabajo			1.0	
Esquina de Ventas (7 puntos)				
Condiciones generales del área (1 punto)				
a) Confort y estado de conservación				
- Paredes, techos y carpintería pintados			0.2	
- Sala de recepción con el confort requerido en cuanto a mobiliario, ventilación e iluminación			0.2	

Elaborado por:

Aprobado por:

b) Funcionamiento de equipos	
- Lámparas y aire acondicionado en perfecto funcionamiento	0.3
- Máquina expeditora de boletos y máquina calculadora	0.3
Condiciones sanitarias (1 punto)	
- Pisos, rodapiés, techos y paredes limpios, sin telarañas, sin manchas y sin polvo	0.2
- Puertas, ventanas, ventanillas y paredes de cristales limpios	0.2
- Plantas ornamentales en buen estado y limpias	0.1
- Cortinas en buen estado, sin polvo ni manchas	0.1
- Mobiliario limpio	0.2
- Ausencia de insectos, roedores y animales domésticos	0.2
Organización del área (1.5 puntos)	
a) Información	
- Señalización de las áreas de servicios	0.2
- Mantener informados a los clientes según instrucciones escritas	1
b) Mantener un adecuado fondo de cambio	
	0.3
Personal (2 puntos)	
- Uso correcto del uniforme	0.2
- Higiene y presencia	0.2
- Elemental dominio idiomático	0.3
- Profesionalidad y habilidades de comunicación	0.3
- Personal capacitado y evaluado	0.2
- Agilidad en la venta	0.3
- Cumplimiento de normas de conducta, comportamiento y educación	0.3
- Disciplina del puesto de trabajo	0.2
Seguridad (1.5 puntos)	
- Mantener la puerta cerrada y con seguro	0.5
- Mantener la expeditora de boletos cerrada	0.5
- Acceso limitado en el interior de la taquilla	0.5
Acta Comercial (18 puntos)	
Condiciones generales del área (2 puntos)	
a) Confort y estado de conservación	
- Paredes, techos y carpintería pintados	0.4
- Canal exterior de identificación	0.4
- Mobiliario, ventilación e iluminación requeridos	0.4
b) Funcionamiento de equipos existentes	
- Lámparas y aire acondicionado	0.4
- Fotocopiadora y máquina calculadora	0.4
Condiciones sanitarias (2 puntos)	
- Pisos, rodapiés, techos y paredes limpios, sin telarañas, sin manchas y sin polvo	0.4

Elaborado por: _____

Aprobado por: _____

VIAZUL PROCEDIMIENTO OPERATIVO	P.O. 8.2.3	Pag. <u> 3 </u>
	Revisión _____	
	Fecha _____	

- Ventanas de cristal limpias 0.4
- Cortinas en buen estado, sin polvo ni manchas 0.4
- Mobiliario limpio 0.4
- Ausencia de insectos, roedores y animales domésticos 0.4

Organización del área (8 puntos)

- Mantener procedimientos operativo y técnicos, reglamentos e instrucciones accesible y en perfecto estado de documentación 1.5
- Registro actualizado de contratos de servicio 1.0
- Ejecución del Plan de Promoción 1.5
- Ejecución de la evaluación de la calidad por el cliente 1.5
- Respuesta ágil y precisa a las solicitudes, tanto de forma personal como telefónica 1.5
- Aplicación y efectividad de las acciones correctivas 1.0

Personal (6 puntos)

- Uso correcto del uniforme 0.5
- Higiene y presencia 0.5
- Dominio idiomático 1
- Profesionalidad 1
- Habilidades de comunicación excelentes en todas sus formas 1.5
- Personal capacitado y evaluado 0.5
- Cumplimiento de normas de conducta, comportamiento y educación 1

Puesto de Mando (18 puntos)

Condiciones generales del área (2 puntos)

- a) Funcionamiento de equipos y lámparas 0.5
- b) Cumplimiento de las restricciones de acceso al personal 0.6
- c) Cumplimiento del orden y disposiciones establecidas 0.5
- d) Paredes, techos y carpintería pintados 0.4

Condiciones sanitarias (2 puntos)

- Limpieza e higiene consecuentes, mantenidos por el personal en: paredes, cristales, ventanas y puertas, piso y rodapiés, techo y luminarias 0.4
- Cortinas en buen estado, sin polvo ni manchas 0.4
- Limpieza de equipos y mobiliario 0.4
- Ausencia de insectos y roedores 0.4
- Estética y decorado adecuados 0.4

Organización del área (8 puntos)

- Control y registro diario de la Disponibilidad y pronóstico para el día siguiente 1.5
- Control y registro diario de las solicitudes de los clientes (por cualquier vía: fax, teléfono, planta o directo) 1.5
- Control y registro de las comprobaciones a la prestación de servicios a clientes (Verif. Hoja de Expedición) 0.5
- Control y registro de las solicitudes no resueltas por el 1.0

Elaborado por _____

Aprobado por _____

VIAZUL PROCEDIMIENTO OPERATIVO	P.O. _____	Pag. _____ 4
	Revisión _____	
	Fecha _____	

proveedor de ómnibus

- Correcto llenado de las órdenes de trabajo 0.5
- Verificación de los ómnibus para el servicio 1.0
- En VIAZUL.
- En VIAJE AZUL.
- Realización de la evaluación del proveedor de ómnibus con su tripulación 0.5
- Realización de la monta a las 15.00 hrs 1.5

Personal (5 puntos)

- Uso correcto del uniforme 1.0
- Presencia y buen aspecto 1.0
- Capacidad desarrollada en sus funciones (se toma desde la evaluación anterior) 4.0
- Habilidades para comunicación por las vías disponibles en el Puesto de Mando
- Toma de decisiones
- Comportamiento de normas de conducta
- Garantizar la continuidad del trabajo del turno saliente
- Cualquier otro

Salón de Espera y Equipaje (10 puntos)

Condiciones generales del área (4 puntos)

- a) Confort y estado de conservación
 - Sala de recepción con el confort requerido, en cuanto a mobiliario, ventilación e iluminación 0.4
 - Paredes, techos y carpintería pintadas 0.3
 - Entrada con fácil acceso, comodidad y seguridad 0.3
- b) Funcionamiento de equipos existentes
 - Lámparas, aire acondicionado 0.4
 - Pizarra electrónica y sistema de audio 0.3
 - TV y video 0.3
 - Teléfonos 0.3
 - Reloj con hora verificada 0.4
 - Balanza verificada 0.3
 - Carretilla de equipaje en buen estado y en posición indicada 0.3
 - Bebedero de agua correctamente funcionando y limpio, con vasos limpios dispuestos permanentemente 0.4
 - Extintores contra incendio en número y distribución acorde a las normas de Protección contra incendios 0.3

Condiciones sanitarias (2,5 puntos)

- Pisos, rodapiés techos y paredes limpios, sin telarañas, sin manchas y sin polvo 0.5
- Puertas, ventanas, paredes de cristales y espejos del baño limpios 0.2
- Plantas ornamentales en buen estado y limpias 0.2
- Mobiliario limpio y sin manchas 0.5
- Ceniceros y cestos de basura suficientes, limpios y en 0.2

Elaborado por: _____

Aprobado por: _____

- buen estado**
- Ausencia de insectos, roedores y animales domésticos 0.2
 - Mostrador de equipaje limpio y en buen estado 0.2
 - Muebles sanitarios en perfecto funcionamiento limpios y desodorizados con avituallamiento de aseo 0.5

Organización del área (1,5 puntos)

- a) Información**
- Señalización de las áreas de servicios 0.3
 - Registro correcto según las instrucciones escritas 0.3
 - Anuncios de promoción bien ubicados y en buen estado 0.2
 - Puertas de acceso al avión cerradas convenientemente 0.4
 - Registro correcto según las instrucciones escritas 0.3

Personal (2 puntos)

- Uso correcto del uniforme 0.3
- Correcta manipulación del equipaje 0.3
- Higiene y presencia 0.3
- Elemental dominio idiomático 0.3
- Personal capacitado y evaluado 0.2
- Cumplimiento de normas de conducta, comportamiento y educación 0.3
- Disciplina del puesto de trabajo 0.3

Ómnibus (25 puntos)

Condiciones generales (7 puntos)

- Puntualidad** 3
- Confort** 4
- Asientos reclinables en buen estado 1
- Ventanillas con cierre y manipulación en buen estado 1
- Climatización adecuada 1
- Iluminación 1

Condiciones sanitarias (8 puntos)

- Fornos recambiables (cocoteros) para los asientos 1
- Piso, paredes, cristales, pasamanos y techos, libres de polvo, suciedad e insectos 1
- Ceniceros limpios 1
- Pintura interior en buen estado 1
- Cortinas limpias y en buen estado 1
- Baño limpio, aromatizado y con avituallamiento 1
- Botas sanitarias personales 1
- Limpieza exterior del ómnibus 1

Estado técnico (2 puntos)

- No existencia de salideros de aceite, agua, combustible 1
- Carrocería sin golpes y sin falta de pintura 1

Personal (4 puntos)

- Uso correcto del uniforme 1
- Higiene y presencia 1

Elaborado por: _____

Aprobado por: _____

- Profesionalidad y habilidades de comunicación	1
- Licencia de conducción y orden de trabajo	1
Facilidades al pasajero (4 puntos)	
- Información y música por el audio	1
- Fortaequipaje interior sin suciedad	1
- Maleteros seguros, limpios, sin daños en piso o tapas	1
- Plantas de comunicación	1
Área de Parqueo (3 puntos)	
Condiciones generales del área (1,1 puntos)	
a) Estado de conservación	
- Cartel exterior de identificación en buen estado	0.3
- Señalización con vallas y señales de tránsito necesarias	0.3
- Área verde con césped cortado y plantas y árboles podados	0.3
b) Funcionamiento de equipos existentes	
- Lámparas en perfecto funcionamiento según el horario establecido	0.2
Condiciones sanitarias (0.6 puntos)	
- Todo el parqueo limpio y ordenado	0.3
- Ubicación correcta de cestos de basura y de limpieza	0.3
Organización del área (0.5 puntos)	
a) Información	
- Conocimiento de los servicios que brinda la agencia	0.3
- Cumplimiento de instrucciones de trabajo	0.2
Personal (0.8 puntos)	
- Disciplina del puesto de trabajo	0.3
- Cumplimiento de normas de conducta, comportamiento y educación	0.3
- Personal uniformado y limpio	0.2
Servicios Auxiliares	
Cafetería (3 puntos)	
Condiciones sanitarias (1.0 puntos)	
- Limpieza general del área acorde al servicio durante toda la jornada de trabajo	1.0
Organización del área (1.0 puntos)	
- Oferta con servicio de desayuno, bebidas, refrescos, jugos y refrigerios	0.5
- Prioridad de atención a los viajeros	0.5
Personal (1.0 puntos)	
- Profesionalidad	0.5
- Cumplimiento de normas de conducta, comportamiento y educación	0.5

Elaborado por: _____

Aprobado por: _____

VIAZUL PROCEDIMIENTO OPERATIVO	P.O. 2-3	Pag. _____ 7
	Revisión _____	
	Fecha _____	

Tienda	(1 punto)	
Condiciones sanitarias	(0,4 puntos)	
- Limpieza general del área acorde al servicio durante toda la jornada de trabajo		0,4
Organización del área	(0,2 puntos)	
- Prioridad de atención a los viajeros		0,2
Personal	(0,4 puntos)	
- Profesionalidad		0,2
- Cumplimiento de las normas de conducta, comportamiento y educación		0,2
Benta de autos	(1 punto)	
Condiciones sanitarias		
- Pisos, rodapiés, techos y paredes limpios, sin telarañas ni manchas		0,5
Personal		
- Cumplimiento de normas de conducta, comportamiento y educación		0,5

Elaborado por _____

Aprobado por _____

ANEXO B

ESTADO DEL SERVICIO

SERVICIO _____

FASE DEL PROCESO
QUE SE EVALUA: _____

IDENTIFICACION:

CONFORME NO CONFORME

Criterios de satisfacción del cliente:

Fecha de ejecución: _____

Responsable: _____

Elaborado por: _____

Aprobado por: _____

Anexo 11: Modelo de entrevista

Fuente: (Valdés, 2012)

ACTA DE ENTREVISTA

Siendo las _____ horas del día _____ nos entrevistamos con
_____ CI _____

Con domicilio _____

Queja efectuada. _____

Declaración sobre la respuesta a su queja. _____

Valoración de la atención brindada por VIAZUL _____

y para que así conste.

Declarante

Representante de la calidad VIAZUL

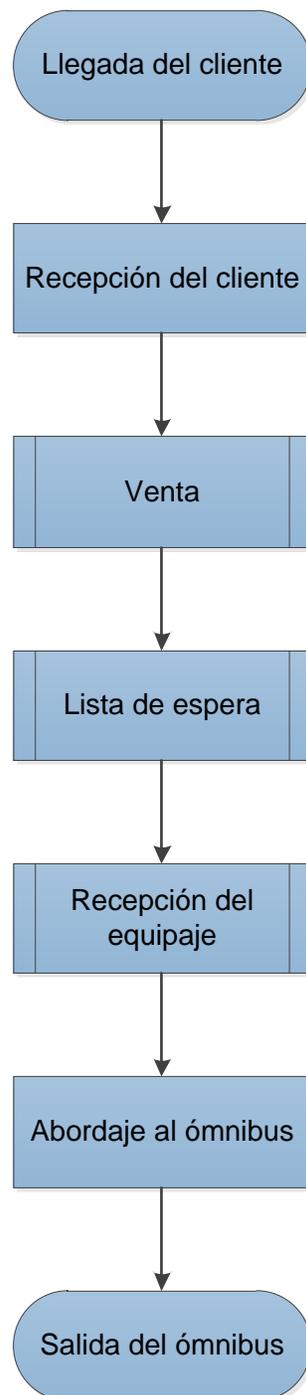
Anexo 12: Cuestionario a clientes

Fuente: (Valdés, 2012)

		R1/P-10501-01 ENCUESTA EN LA VÍA	
Ómnibus #:	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 COOPERACIÓN			
1.	¿Recibió Usted al abordar el ómnibus alguna información sobre el viaje, las paradas establecidas y sus derechos y deberes?	SI _____	NO _____
2.	¿Evalúa el porte, aspecto y apariencia personal de los choferes de correctos?	SI _____	NO _____
3.	¿Resultó agradable la temperatura durante el viaje?	SI _____	NO _____
4.	¿Considera que la música y los videos transmitidos durante el viaje fueron apropiados?	SI _____	NO _____
5.	¿Se les permitió a los pasajeros la utilización del baño?	SI _____	NO _____
6.	¿Se realizaron paradas no oficiales fuera del itinerario previsto?	NO _____	SI _____
7.	¿Considera que la tripulación conduce con la debida precaución?	SI _____	NO _____
8.	¿Considera Usted que el trato recibido por la tripulación (choferes) ha sido amable, cortés y profesional?	SI _____	NO _____
9.	¿Evalúa la limpieza e higiene del ómnibus de buenas?	SI _____	NO _____
10.	¿Está satisfecho con el servicio que recibió?	SI _____	NO _____
Otras consideraciones que desee expresar (describa brevemente, ¿por qué otorgó la evaluación de la pregunta en la segunda columna?):			
MUCHAS GRACIAS			

Anexo 13: Diagrama de bloque de los servicios de la Agencia Viazul Cienfuegos

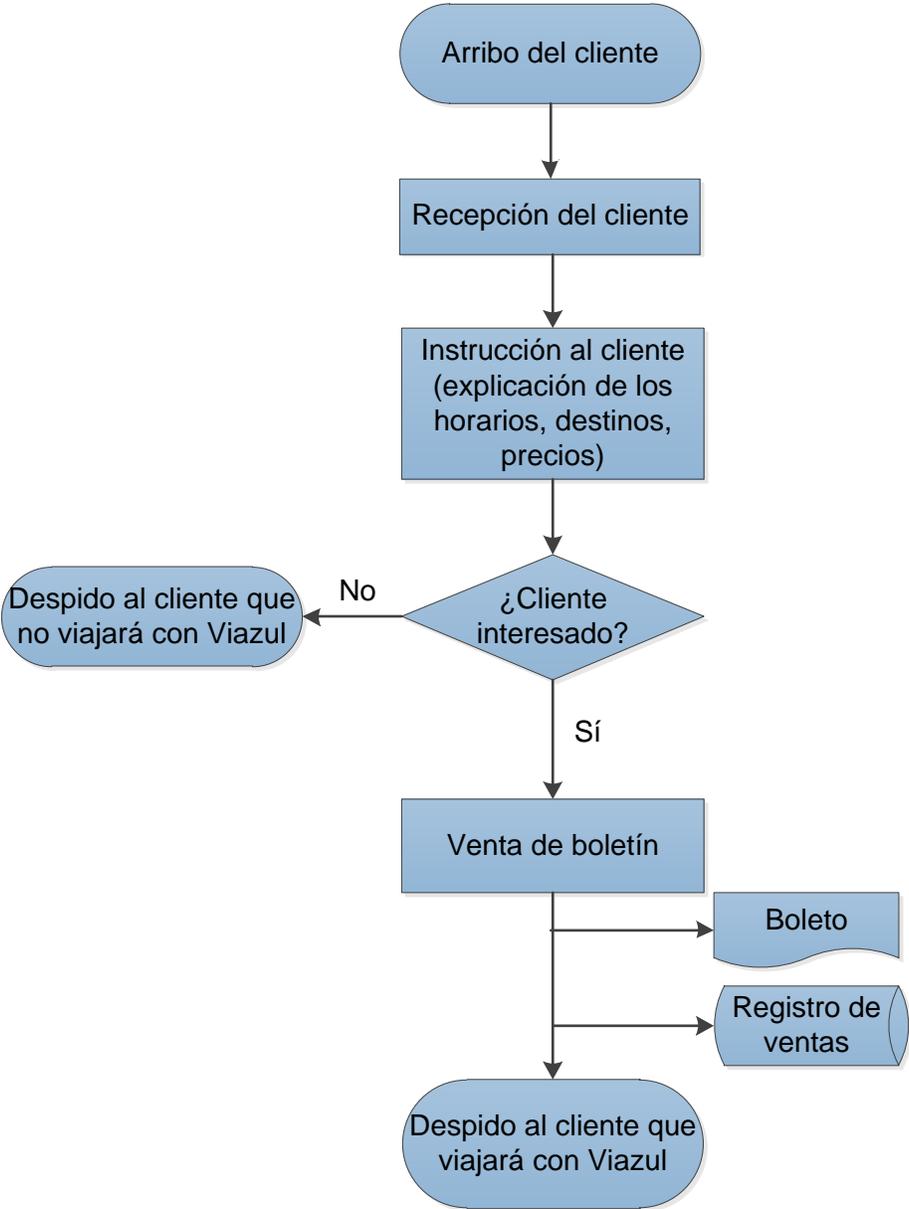
Fuente: Elaboración propia



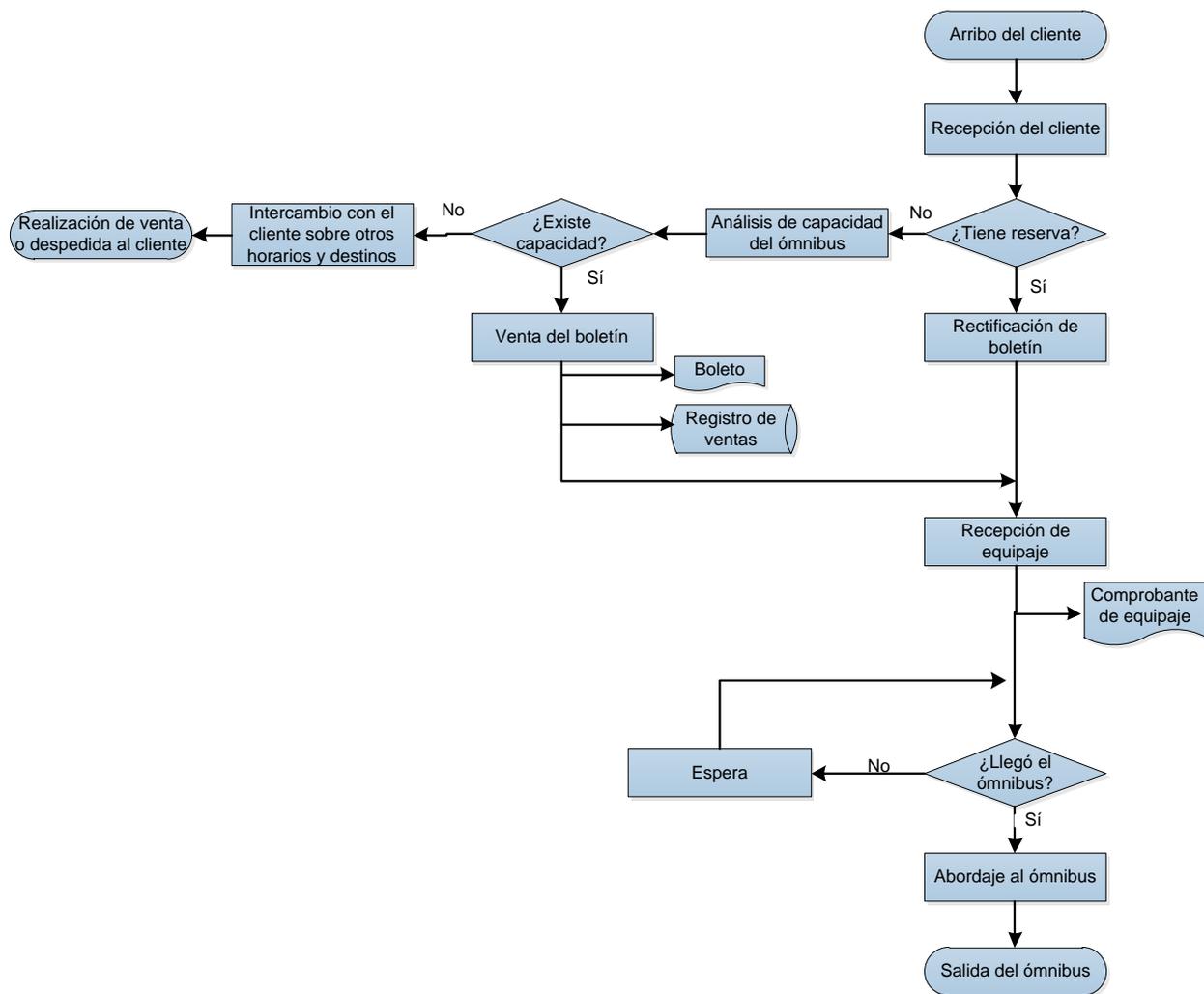
Anexo 14: Diagrama de flujo de los servicios de la Agencia Viazul Cienfuegos

Fuente: Elaboración propia

VENTAS PREVIAS DE BOLETÍN

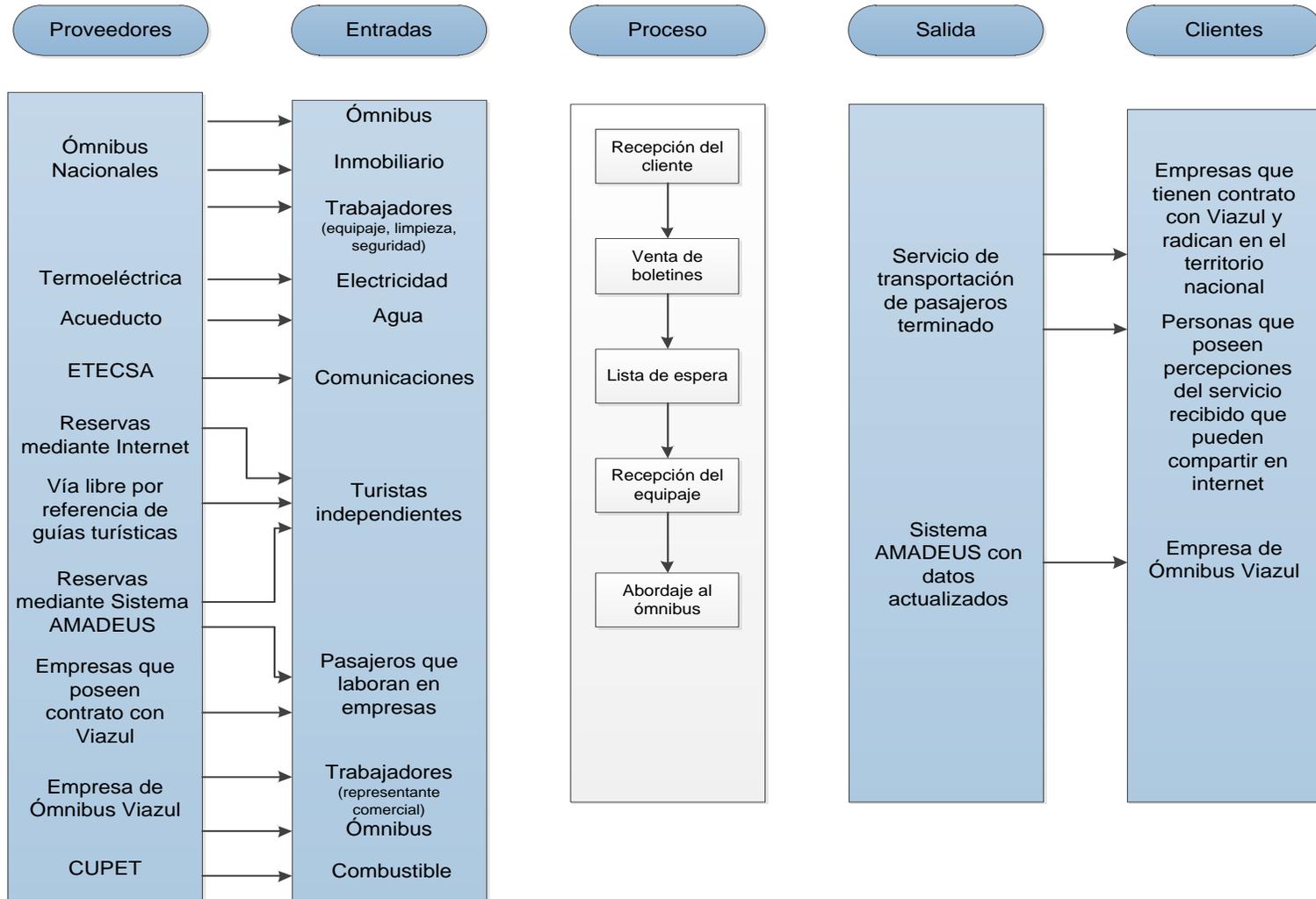


RECTIFICACIÓN Y LISTA DE ESPERA



Anexo 15: Diagrama SIPOC de la Agencia Viazul Cienfuegos

Fuente: Elaboración propia



Anexo 16: Cuestionario base para la determinación del coeficiente de competencia de cada experto

Fuente: (Cortés e Iglesias, 2005)

Nombre y Apellidos:

1- Autoevalúe en una escala de 0 a 10 sus conocimientos sobre el tema que se estudia.

- ___ 0
- ___ 1
- ___ 2
- ___ 3
- ___ 4
- ___ 5
- ___ 6
- ___ 7
- ___ 8
- ___ 9
- ___ 10

2- Marque la influencia de cada

Fuentes de Argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis Teóricos realizados por usted			
Experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales que conoce			
Trabajos de autores extranjeros que conoce			
Conocimientos propios sobre el estado del tema			
Su intuición			

Anexo 17: Lista de características a considerar al evaluar la calidad percibida en servicios de transporte a turismo

Fuente: Elaboración propia

Elementos tangibles	
P1	En la agencia Viazul se cuenta con equipos y tecnología modernos.
P2	Los ómnibus poseen equipos y tecnología modernos que contribuyan a hacer más placentero el viaje.
P3	Los locales en que se localiza la agencia son cómodos y se encuentran limpios (reservas, maletero y espera).
P4	Los ómnibus poseen adecuado confort y limpieza (clima, asientos cómodos y reclinables, baños habilitados para viajes largos, limpieza).
P5	En la agencia de Viazul está a disposición y visibilidad (murales, carteles informativos) del cliente información sobre servicios que se brindan (destinos, precios, procedimientos).
P6	En los ómnibus el cliente recibe información relacionada con la transportación (posibles paradas, horarios) y destino al que se dirigen (folletos, audiovisuales del destino al que viajan).
P7	Los empleados que laboran en Viazul (agencia y ómnibus) tienen una adecuada apariencia personal.
Fiabilidad	
P8	En la agencia de Viazul el área del equipaje es segura al igual que su transportación.
P9	Los ómnibus salen en el horario reservado en el boleto con puntualidad.
P10	Los ómnibus llegan a su destino en hora.
P11	Las paradas momentáneas cumplen con el tiempo que se informa a los clientes.
P12	Cuando el cliente presenta algún problema en Viazul (agencia u ómnibus) se muestra un sincero interés en solucionarlo.
Capacidad de respuesta	
P13	Los empleados de la agencia informan de manera puntual y clara las condiciones del servicio.
P14	Los empleados de la agencia ofrecen un servicio rápido a los clientes.
P15	Los empleados que se encuentran en los ómnibus informan a los clientes de las condiciones de la transportación.
P16	Los empleados de Viazul siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.
P17	Los empleados de Viazul nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.
Seguridad	
P18	El comportamiento de los empleados de Viazul transmite confianza a los clientes sobre el servicio que brindan.
P19	Los clientes se sienten seguros al utilizar los servicios de Viazul.
P20	Los empleados de Viazul son siempre respetuosos, amables y corteses con los clientes.
P21	Los empleados de Viazul tienen conocimiento suficiente para responder a las

	preguntas tanto en la agencia como en la vía (conocen idiomas para interactuar con los clientes, están preparados e informados sobre los servicios)
Empatía	
P22	En Viazul se brinda a los clientes una atención individualizada y personalizada.
P23	En Viazul se comercializan destinos de interés para los clientes con diversidad y amplia oferta.
P24	Al viajar en Viazul es evidente la preocupación para los intereses de los clientes.
P25	Viazul conoce cuales son las necesidades específicas de los clientes, ello es evidente al recibir el servicio.
P26	En el momento que se demanda el servicio de la agencia este se encuentra disponible, los horarios son flexibles y se ajustan al cliente.



Anexo 18: Cuestionario de consulta a expertos de la investigación sobre calidad percibida de servicios de Viazul (Fuente: Elaboración propia)

A usted, como experto seleccionado para apoyar en una investigación que se desarrolla en función del diseño de un cuestionario para la evaluación de la calidad percibida de servicios de la agencia Viazul y como consecuente de esta la satisfacción de los clientes, se le solicita colaboración y se le agradece por su apoyo.

Objetivo de la consulta: Identificar de las variables que se tienen en cuenta, según un estudio de la literatura, para evaluar la calidad percibida de servicios las que verdaderamente deben incluirse para el caso de la agencia Viazul.

Debe aclararse que la lista que se presenta se ajusta a las dimensiones y variables que conforman la escala SERVQUAL, pero solamente se orienta a las percepciones considerándose la dinámica del servicio de transporte turístico, o sea la idea es que el cliente complete la posible encuesta que se diseñe finalmente luego de que recibe el servicio.

Instrucciones: Seguidamente se le presentan un conjunto de variables y usted debe valorar si deben estar o no en el cuestionario que será completado por los clientes. Para ello debe marcar en la columna que corresponde a esta interrogante con una X según su criterio (columna marcada en azul). En caso de que si respuesta sea positiva (o sea sí), entonces debe pasar a indicar la respuesta a la siguiente interrogante: ¿En qué medida es importante que se incluya para la evaluación de la calidad percibida de servicios-satisfacción? Para ello se tienen como alternativas de respuesta: 1- menos importante, 2- medianamente importante, 3- importante, 4- muy importante, 5- imprescindible (marcar en una de las columnas marcadas en verde por cada pregunta). Una vez ha completado estos apartados se le solicita que distribuya sobre la base de 100 puntos la relevancia que según su juicio tienen para el caso concreto de Viazul los diferentes grupos de variables (en la tabla con las preguntas aparecen las variables por grupos marcadas en rosado).

Finalmente usted puede realizar todas las sugerencias que considere oportunas (enfoque de las preguntas, posible unión de algunas preguntas). Gracias nuevamente por su colaboración.

1. Responda las preguntas siguiendo las instrucciones antes dadas:

No.	PREGUNTAS	¿Debe incluirse?		¿En qué medida es importante que se incluya para la evaluación de la calidad percibida de servicios- satisfacción? 1- Menos importante....5-Imprescindible para la evaluación				
		SI	NO	1	2	3	4	5
Elementos tangibles T								
1	Los ómnibus poseen equipos y tecnología modernos que contribuyan a hacer más placentero el viaje.							
2	Los locales en que se localiza la agencia son cómodos y se encuentran limpios (reservas, maletero y espera).							
3	Los ómnibus poseen adecuado confort y limpieza (clima, asientos cómodos y reclinables, baños habilitados para viajes largos, limpieza).							
4	En la agencia de Viazul está a disposición y visibilidad (murales, carteles informativos) del cliente información sobre servicios que se brindan (destinos, precios, procederes).							
5	En los ómnibus el cliente recibe información relacionada con la transportación (posibles paradas, horarios) y destino al que se dirigen (folletos, audiovisuales del destino al que viajan).							
6	Los empleados que laboran en Viazul (agencia y ómnibus) tienen una adecuada apariencia personal.							

Fiabilidad F								
1	La agencia Viazul responde por el cuidado del equipaje de los pasajeros.							
2	Los ómnibus salen en el horario reservado en el boleto con puntualidad.							
3	Los ómnibus llegan a su destino en hora.							
4	Las paradas momentáneas cumplen con el tiempo que se informa a los clientes.							
Capacidad de respuesta C								
1	Los empleados de la agencia informan de manera puntual y clara las condiciones del servicio.							
2	Los empleados de la agencia ofrecen un servicio rápido a los clientes.							
3	Los empleados que se encuentran en los ómnibus informan a los clientes de las condiciones de la transportación.							
4	Los empleados de Viazul siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.							
5	Los empleados de Viazul nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.							
Seguridad S								
1	El comportamiento de los empleados de Viazul ofrece confianza a los clientes del servicio.							
2	Los empleados de Viazul son siempre respetuosos, amables y corteses con los clientes.							
3	Los empleados de Viazul tienen conocimiento suficiente para responder a las preguntas tanto en la agencia como en la vía (conocen idiomas para interactuar con los clientes, están preparados e informados sobre los servicios)							

Empatía E								
1	En Viazul se brinda a los clientes una atención individualizada y personalizada.							
2	En Viazul se comercializan destinos de interés para los clientes con diversidad y amplia oferta.							
3	Viazul conoce cuales son las necesidades específicas de los clientes, ello es evidente al recibir el servicio.							
4	En el momento que se demanda el servicio de la agencia este se encuentra disponible, los horarios son flexibles y se ajustan al cliente.							

2. Distribuya sobre la base de 100 puntos la relevancia que según su juicio tienen para el caso concreto de Viazul los diferentes grupos de variables

Grupos de variables (dimensiones)	Conceptualización	Valor (el total debe ser 100)
Elementos tangibles	Los que el cliente puede directamente visualizar.	
Fiabilidad	En qué medida se cumple con lo que se ha prometido al cliente.	
Capacidad de respuesta	Capacidad de satisfacer con rapidez y calidad las necesidades de los clientes.	
Seguridad	Lo que usted logra que el cliente sienta según las actitudes.	
Empatía	Atractivos del servicio en función de la atención y cuidados que la empresa brinda a sus clientes.	

3. Sugerencias

Anexo 19: Resultados de la consulta a expertos para reducir lista de ítems

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS Versión 19.0

Estadísticos

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	F1	F2	F3	F4	C1	C2	C3	C4	C5	S1	S2	S3	E1	E2	E3	E4
Media	.57	1.00	1.00	1.00	1.00	.86	.86	1.00	.86	.00	1.00	1.00	.29	.86	.00	.71	1.00	.86	.00	.86	.00	.86
Mediana	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	.00	1.00	1.00	.00	1.00	.00	1.00	1.00	1.00	.00	1.00	.00	1.00
Moda	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1

Rangos

	Rango promedio
Los ómnibus poseen equipos y tecnología modernos que contribuyan a hacer más placentero el viaje.	10.00
Los locales en que se localiza la agencia son cómodos y se encuentran limpios (reservas, maletero y espera).	14.71
Los ómnibus poseen adecuado confort y limpieza (clima, asientos cómodos y reclinables, baños habilitados para viajes largos, limpieza).	14.71
En la agencia de Viazul está a disposición y visibilidad (murales, carteles informativos) del cliente información sobre servicios que se brindan (destinos, precios, procedimientos).	14.71
En los ómnibus el cliente recibe información relacionada con la transportación (posibles paradas, horarios) y destino al que se dirigen (folletos, audiovisuales del destino al que viajan).	14.71
Los empleados que laboran en Viazul (agencia y ómnibus) tienen una adecuada apariencia personal.	13.14
La agencia Viazul responde por el cuidado del equipaje de los pasajeros.	13.14
Los ómnibus salen en el horario reservado en el boleto con puntualidad.	14.71
Los ómnibus llegan a su destino en hora.	13.14
Las paradas momentáneas cumplen con el tiempo que se informa a los clientes.	3.71
Los empleados en la agencia informan de manera puntual y clara las condiciones del servicio.	14.71
Los empleados de la agencia ofrecen un servicio rápido a los clientes.	14.71
Los empleados que se encuentran en los ómnibus informan a los clientes de las condiciones de la transportación.	6.86
Los empleados de Viazul siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.	13.14
Los empleados de Viazul nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.	3.71
El comportamiento de los empleados de Viazul ofrece confianza a los clientes del servicio.	11.57
Los empleados de Viazul son siempre respetuosos, amables y corteses con los clientes.	14.71
Los empleados de Viazul tienen conocimiento suficiente para responder a las preguntas tanto en la agencia como en la vía (conocen idiomas para interactuar con los clientes, están preparados e informados sobre los servicios)	13.14
En Viazul se brinda a los clientes una atención individualizada y personalizada.	3.71
En Viazul se comercializan destinos de interés para los clientes con diversidad y amplia oferta.	13.14
Viazul conoce cuales son las necesidades específicas de los clientes, ello es evidente al recibir el servicio.	3.71
En el momento que se demanda el servicio de la agencia este se encuentra disponible, los horarios son flexibles y se ajustan al cliente.	13.14

Estadísticos de contraste	
N	7
W de Kendall ^a	.710
Chi-cuadrado	104.426
gl	21
Sig. asintót.	.000
a. Coeficiente de concordancia de Kendall	

Anexo 20: Análisis de niveles de importancia de variables en la lista

Fuente: Elaboración propia

Estadísticos

	CsT1	CsT2	CsT3	CsT4	CsT5	CsT6	CsF1	CsF2	CsF3	CsC1	CsC2	CsC3	CsS1	CsS2	CsS3	CsE1	CsE2
Media	3.43	4.86	5.00	4.29	4.43	4.00	4.29	4.71	4.57	4.57	4.43	4.43	4.43	4.71	4.14	4.14	4.14
Mediana	3.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Moda	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
Rango	4	1	0	3	1	4	4	1	1	2	2	2	1	1	4	4	4

Los ómnibus poseen equipos y tecnología modernos que contribuyan a hacer más placentero el viaje.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos importante	1	14.3	14.3	14.3
	Medianamente importante	1	14.3	14.3	28.6
	Importante	2	28.6	28.6	57.1
	Imprescindible	3	42.9	42.9	100.0
	Total	7	100.0	100.0	



Anexo 21- Cuestionario para la evaluación de la calidad percibida de servicios de Viazul- AGENCIA

A usted como cliente de la agencia Viazul se le solicita colaboración respondiendo el cuestionario que sigue, con sus criterios a partir de la experiencia que ha tenido colaborará a mejorar la calidad del servicio que se brinda. Gracias

1. País _____ Edad _____

2. Evaluación de la calidad percibida: Marque con X acorde a su actitud respecto a las proposiciones que se presentan sobre el servicio de Viazul (sólo una casilla por fila).

Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los locales en que se localiza la agencia son cómodos y se encuentran limpios (reservas, maletero y espera).					
En la agencia de Viazul está a disposición y visibilidad del cliente información sobre servicios que se brindan.					
Los empleados que laboran en la agencia Viazul tienen una adecuada apariencia personal.					
La agencia Viazul responde por el cuidado del equipaje de los pasajeros.					
Los empleados de la agencia informan de manera puntual y clara las condiciones del servicio.					
Los empleados de la agencia ofrecen un servicio rápido a los clientes.					
Los empleados de Viazul siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.					
El comportamiento de los empleados de Viazul ofrece confianza a los clientes del servicio.					
Los empleados de Viazul son siempre respetuosos, amables y corteses con los clientes.					
Los empleados de Viazul tienen conocimiento suficiente para responder a las preguntas que puedan surgir sobre los servicios.					
En Viazul se comercializan destinos de interés para los clientes con diversidad y amplia oferta.					
En el momento que se demanda el servicio de la agencia este se encuentra disponible, los horarios son flexibles y se ajustan al cliente.					

Con el servicio recibido usted se encuentra: ___Muy insatisfecho, ___Insatisfecho, ___Medianamente satisfecho, ___Satisfecho, ___Muy satisfecho

3. Sugerencias: _____



**Questionnaire for perceived quality evaluation
Viazul services- AGENCY**

We are soliciting your cooperation for improving the service of Viazul agency as a customer of it, for that you have to answer the questionnaire belong. Thanks for your help.

1. Country _____ Age _____

2. Perceived quality evaluation: Choose using "X" in one cell per row taking into account your criteria about Viazul agency services.

Items	Totally disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Totally agree
The locals on the agency are comfortable and are clean (reservations, luggage and waiting areas).					
In Viazul agency is available and has visibility information about services provided.					
The employees working in Viazul have good personal appearance.					
Viazul agency is keeping the baggage of passengers.					
The employees of the agency bring clear information about the service conditions.					
The employees of the agency provide a prompt service to customers.					
Viazul employees always want to help to the customers.					
The behavior of Viazul employees provides confidence to the customers.					
Viazul employees are always respectful, friendly and courteous with the customers.					
Viazul employees have enough knowledge to answer questions about services.					
Viazul provides interesting destinations and diverse offers to the customers.					
The service of Viazul is available in the moment that the customers need it, it has flexible schedules according to the customers' demands.					

According to the service that you received you are (Choose one with X): ___ Very dissatisfied, ___ Dissatisfied, ___ Middlingly satisfied ___ Satisfied, ___ Very satisfied

3. Suggestions: _____



**Anexo 22- Cuestionario para la evaluación de la calidad
percibida de servicios de Viazul- ÓMNIBUS**

A usted como cliente de la agencia Viazul se le solicita colaboración respondiendo el cuestionario que sigue, con sus criterios a partir de la experiencia que ha tenido colaborará a mejorar la calidad del servicio que se brinda. Gracias

1. País _____ Edad _____

2. Evaluación de la calidad percibida: Marque con X acorde a su actitud respecto a las proposiciones que se presentan sobre el servicio de Viazul (sólo una casilla por fila).

Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los ómnibus poseen adecuado confort y limpieza (clima, asientos cómodos y reclinables, baños habilitados para viajes largos, limpieza).					
En los ómnibus el cliente recibe información relacionada con la transportación (posibles paradas, horarios) y destino al que se dirige.					
El chofer y conductor tienen una adecuada apariencia personal.					
La agencia Viazul responde por el cuidado del equipaje de los pasajeros.					
El ómnibus sale en el horario reservado en el boleto con puntualidad.					
El ómnibus llega a su destino en hora.					
Los empleados de Viazul siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.					
El comportamiento de los empleados de Viazul en el ómnibus ofrece confianza a los clientes del servicio.					
Los empleados de Viazul en el ómnibus son respetuosos, amables y corteses con los clientes.					
Los empleados de Viazul tienen conocimiento suficiente para responder a preguntas que puedan surgir en la vía.					

Con el servicio recibido usted se encuentra: ___Muy insatisfecho, ___Insatisfecho, ___Medianamente satisfecho, ___Satisfecho, ___Muy satisfecho

3. Sugerencias: _____



**Questionnaire for perceived quality evaluation
Viazul services- BUSES**

We are soliciting your cooperation for improving the service of Viazul agency as a customer of it, for that you have to answer the questionnaire belong. Thanks for your help.

1. Country _____ Age _____

2. Perceived quality evaluation: Choose using "X" in one cell per row taking into account your criteria about Viazul agency services.

Items	Totally disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Totally agree
The buses have an adequate comfort and cleanliness (climate, comfortable reclining seats, restrooms enabled for long trips, clean).					
The customer receives information related to transportation (possible stops, schedules) and the destination to which is addressed the bus on it.					
The employees on the bus have good personal appearance.					
Viazul is keeping the baggage of passengers.					
The bus departs on time.					
The bus arrives at their destination on time.					
Viazul employees always want to help to the customers.					
The behavior of Viazul employees on the bus provides confidence to the customers.					
Viazul employees on the bus are respectful, friendly and courteous with the customers.					
Viazul employees have enough knowledge to answer questions on the way.					

According to the service that you received you are (Choose one with X): ___Very dissatisfied, ___Dissatisfied, ___Middlingly satisfied ___Satisfied, ___Very satisfied

3. Suggestions: _____

Anexo 23: Estadísticos descriptivos para las variables a analizar en el caso de Viazul

Fuente: Elaboración propia

AGENCIA

Estadísticos

	Los locales en que se localiza la agencia son cómodos y se encuentran limpios (reservas, maletero y espera).	En la agencia de Viazul está a disposición y visibilidad del cliente información sobre servicios que se brindan.	Los empleados que laboran en la agencia Viazul tienen una adecuada apariencia personal.	La agencia Viazul responde por el cuidado del equipaje de los pasajeros.	Los empleados de la agencia informan de manera puntual y clara las condiciones del servicio.	Los empleados de la agencia ofrecen un servicio rápido a los clientes.	Los empleados de Viazul siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.	El comportamiento de los empleados de Viazul ofrece confianza a los clientes del servicio.	Los empleados de Viazul son siempre respetuosos, amables y corteses con los clientes.	Los empleados de Viazul tienen conocimiento suficiente para responder a las preguntas que puedan surgir sobre los servicios.	En Viazul se comercializan destinos de interés para los clientes con diversidad y amplia oferta.	En el momento que se demanda el servicio de la agencia este se encuentra disponible, los horarios son flexibles y se ajustan al cliente.
N Válidos	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	1.84	2.46	4.36	3.82	3.82	3.74	4.01	3.95	4.16	4.17	3.05	2.97
Mediana	1.00	2.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00
Moda	1	1 ^a	5	5	3	5	4	5	4	4	5	1
Desv. típ.	1.302	1.331	.852	1.054	1.012	1.123	.899	.924	.817	.814	1.671	1.530
Varianza	1.695	1.770	.725	1.110	1.023	1.261	.808	.854	.667	.663	2.792	2.342
Rango	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

**Los locales en que se localiza la agencia son cómodos y se encuentran limpios
(reservas, maletero y espera).**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	98	66.7	66.7	66.7
	En desacuerdo	8	5.4	5.4	72.1
	Medianamente de acuerdo	12	8.2	8.2	80.3
	De acuerdo	24	16.3	16.3	96.6
	Totalmente de acuerdo	5	3.4	3.4	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

**En la agencia de Viazul está a disposición y visibilidad del cliente información sobre
servicios que se brindan.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	45	30.6	30.6	30.6
	En desacuerdo	45	30.6	30.6	61.2
	Medianamente de acuerdo	13	8.8	8.8	70.1
	De acuerdo	33	22.4	22.4	92.5
	Totalmente de acuerdo	11	7.5	7.5	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

**Los empleados de la agencia informan de manera puntual y clara las condiciones del
servicio.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	2.0	2.0	2.0
	En desacuerdo	8	5.4	5.4	7.5
	Medianamente de acuerdo	48	32.7	32.7	40.1
	De acuerdo	41	27.9	27.9	68.0

	Totalmente de acuerdo	47	32.0	32.0	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

En Viazul se comercializan destinos de interés para los clientes con diversidad y amplia oferta.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	44	29.9	29.9	29.9
	En desacuerdo	22	15.0	15.0	44.9
	Medianamente de acuerdo	9	6.1	6.1	51.0
	De acuerdo	26	17.7	17.7	68.7
	Totalmente de acuerdo	46	31.3	31.3	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

En el momento que se demanda el servicio de la agencia este se encuentra disponible, los horarios son flexibles y se ajustan al cliente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	39	26.5	26.5	26.5
	En desacuerdo	22	15.0	15.0	41.5
	Medianamente de acuerdo	24	16.3	16.3	57.8
	De acuerdo	28	19.0	19.0	76.9
	Totalmente de acuerdo	34	23.1	23.1	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

OMNIBUS

Estadísticos

	Los ómnibus poseen adecuado confort y limpieza (clima, asientos cómodos y reclinables, baños habilitados para viajes largos, limpieza).	En los ómnibus el cliente recibe información relacionada con la transportación (posibles paradas, horarios) y destino al que se dirige.	El chofer y conductor tienen una adecuada apariencia personal.	La agencia Viazul responde por el cuidado del equipaje de los pasajeros.	El ómnibus sale en el horario reservado en el boleto con puntualidad.	El ómnibus llega a su destino en hora.	Los empleados de Viazul siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.	El comportamiento de los empleados de Viazul en el ómnibus ofrece confianza a los clientes del servicio.	Los empleados de Viazul en el ómnibus son respetuosos, amables y corteses con los clientes.	Los empleados de Viazul tienen conocimiento suficiente para responder a preguntas que puedan surgir en la vía.
N Válidos	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	2.18	2.58	3.90	3.61	4.10	4.14	3.66	3.68	3.82	3.74
Mediana	2.00	2.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Moda	1	2	4	3	4	4	3	3	4	4
Desv. típ.	1.209	1.210	.912	.940	.834	.828	.880	.944	.958	1.028
Varianza	1.462	1.465	.832	.883	.695	.685	.774	.890	.918	1.056
Rango	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4

Los ómnibus poseen adecuado confort y limpieza (clima, asientos cómodos y reclinables, baños habilitados para viajes largos, limpieza).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	55	37.4	37.4	37.4
	En desacuerdo	46	31.3	31.3	68.7
	Medianamente de acuerdo	17	11.6	11.6	80.3
	De acuerdo	23	15.6	15.6	95.9

	Totalmente de acuerdo	6	4.1	4.1	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

En los ómnibus el cliente recibe información relacionada con la transportación (posibles paradas, horarios) y destino al que se dirige.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	31	21.1	21.1	21.1
	En desacuerdo	49	33.3	33.3	54.4
	Medianamente de acuerdo	27	18.4	18.4	72.8
	De acuerdo	31	21.1	21.1	93.9
	Totalmente de acuerdo	9	6.1	6.1	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

La agencia Viazul responde por el cuidado del equipaje de los pasajeros.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	1.4	1.4	1.4
	En desacuerdo	10	6.8	6.8	8.2
	Medianamente de acuerdo	62	42.2	42.2	50.3
	De acuerdo	42	28.6	28.6	78.9
	Totalmente de acuerdo	31	21.1	21.1	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

Los empleados de Viazul siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	.7	.7	.7
	En desacuerdo	7	4.8	4.8	5.4

	Medianamente de acuerdo	63	42.9	42.9	48.3
	De acuerdo	46	31.3	31.3	79.6
	Totalmente de acuerdo	30	20.4	20.4	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

El comportamiento de los empleados de Viazul en el ómnibus ofrece confianza a los clientes del servicio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	.7	.7	.7
	En desacuerdo	11	7.5	7.5	8.2
	Medianamente de acuerdo	57	38.8	38.8	46.9
	De acuerdo	43	29.3	29.3	76.2
	Totalmente de acuerdo	35	23.8	23.8	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

Anexo 24: Análisis de fiabilidad

Fuente: Elaboración propia

AGENCIA

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.908	12

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Los locales en que se localiza la agencia son cómodos y se encuentran limpios (reservas, maletero y espera).	40.52	84.991	.289	.919
En la agencia de Viazul está a disposición y visibilidad del cliente información sobre servicios que se brindan.	39.90	78.155	.582	.904
Los empleados que laboran en la agencia Viazul tienen una adecuada apariencia personal.	38.00	87.356	.348	.911
La agencia Viazul responde por el cuidado del equipaje de los pasajeros.	38.54	78.688	.739	.896
Los empleados de la agencia informan de manera puntual y clara las condiciones del servicio.	38.54	77.963	.819	.893
Los empleados de la agencia ofrecen un servicio rápido a los clientes.	38.62	76.320	.817	.892
Los empleados de Viazul siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.	38.35	80.817	.742	.897
El comportamiento de los empleados de Viazul ofrece confianza a los clientes del servicio.	38.41	79.723	.790	.895
Los empleados de Viazul son siempre respetuosos, amables y corteses con los clientes.	38.20	82.985	.670	.901

Los empleados de Viazul tienen conocimiento suficiente para responder a las preguntas que puedan surgir sobre los servicios.	38.19	83.306	.649	.901
En Viazul se comercializan destinos de interés para los clientes con diversidad y amplia oferta.	39.31	68.721	.798	.893
En el momento que se demanda el servicio de la agencia este se encuentra disponible, los horarios son flexibles y se ajustan al cliente.	39.39	72.842	.706	.898

OMNIBUS
Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.899	10

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Los ómnibus poseen adecuado confort y limpieza (clima, asientos cómodos y reclinables, baños habilitados para viajes largos, limpieza).	33.23	40.179	.591	.895
En los ómnibus el cliente recibe información relacionada con la transportación (posibles paradas, horarios) y destino al que se dirige.	32.83	38.156	.741	.883
El chofer y conductor tienen una adecuada apariencia personal.	31.51	43.676	.513	.898
La agencia Viazul responde por el cuidado del equipaje de los pasajeros.	31.80	42.109	.632	.891
El ómnibus sale en el horario reservado en el boleto con puntualidad.	31.31	42.995	.641	.890
El ómnibus llega a su destino en hora.	31.27	44.306	.518	.897
Los empleados de Viazul siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.	31.75	42.244	.671	.888

El comportamiento de los empleados de Viazul en el ómnibus ofrece confianza a los clientes del servicio.	31.73	40.720	.754	.883
Los empleados de Viazul en el ómnibus son respetuosos, amables y corteses con los clientes.	31.59	40.531	.758	.882
Los empleados de Viazul tienen conocimiento suficiente para responder a preguntas que puedan surgir en la vía.	31.67	40.306	.715	.885

Anexo 25: Análisis factorial

Fuente: Elaboración propia

AGENCIA

Determinante=3.83E-005

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.858
Prueba de esfericidad de Chi-cuadrado aproximado		1435.527
Bartlett	gl	66
	Sig.	.000

	MSA
Los locales en que se localiza la agencia son cómodos y se encuentran limpios (reservas, maletero y espera).	0.599
En la agencia de Viazul está a disposición y visibilidad del cliente información sobre servicios que se brindan.	0.774
Los empleados que laboran en la agencia Viazul tienen una adecuada apariencia personal.	0.863
La agencia Viazul responde por el cuidado del equipaje de los pasajeros.	0.966
Los empleados de la agencia informan de manera puntual y clara las condiciones del servicio.	0.915
Los empleados de la agencia ofrecen un servicio rápido a los clientes.	0.879
Los empleados de Viazul siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.	0.878
El comportamiento de los empleados de Viazul ofrece confianza a los clientes del servicio.	0.932
Los empleados de Viazul son siempre respetuosos, amables y corteses con los clientes.	0.807
Los empleados de Viazul tienen conocimiento suficiente para responder a las preguntas que puedan surgir sobre los servicios.	0.851
En Viazul se comercializan destinos de interés para los clientes con diversidad y amplia oferta.	0.800
En el momento que se demanda el servicio de la agencia este se encuentra disponible, los horarios son flexibles y se ajustan al cliente.	0.825

Comunalidades

	Inicial	Extracción
Los locales en que se localiza la agencia son cómodos y se encuentran limpios (reservas, maletero y espera).	1.000	.593
En la agencia de Viazul está a disposición y visibilidad del cliente información sobre servicios que se brindan.	1.000	.756
Los empleados que laboran en la agencia Viazul tienen una adecuada apariencia personal.	1.000	.608
La agencia Viazul responde por el cuidado del equipaje de los pasajeros.	1.000	.639
Los empleados de la agencia informan de manera puntual y clara las condiciones del servicio.	1.000	.772
Los empleados de la agencia ofrecen un servicio rápido a los clientes.	1.000	.784
Los empleados de Viazul siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.	1.000	.759
El comportamiento de los empleados de Viazul ofrece confianza a los clientes del servicio.	1.000	.787
Los empleados de Viazul son siempre respetuosos, amables y corteses con los clientes.	1.000	.725
Los empleados de Viazul tienen conocimiento suficiente para responder a las preguntas que puedan surgir sobre los servicios.	1.000	.668
En Viazul se comercializan destinos de interés para los clientes con diversidad y amplia oferta.	1.000	.824
En el momento que se demanda el servicio de la agencia este se encuentra disponible, los horarios son flexibles y se ajustan al cliente.	1.000	.632

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	6.652	55.436	55.436	6.652	55.436	55.436	5.470	45.585	45.585
2	1.895	15.792	71.228	1.895	15.792	71.228	3.077	25.644	71.228
3	.878	7.314	78.542						
4	.522	4.346	82.888						

5	.489	4.072	86.960					
6	.367	3.058	90.018					
7	.336	2.799	92.817					
8	.243	2.022	94.839					
9	.218	1.819	96.658					
10	.171	1.425	98.083					
11	.147	1.228	99.311					
12	.083	.689	100.000					

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes rotados^a

	Componente	
	1	2
Los locales en que se localiza la agencia son cómodos y se encuentran limpios (reservas, maletero y espera).		.761
En la agencia de Viazul está a disposición y visibilidad del cliente información sobre servicios que se brindan.		.855
Los empleados que laboran en la agencia Viazul tienen una adecuada apariencia personal.	.730	
La agencia Viazul responde por el cuidado del equipaje de los pasajeros.	.668	
Los empleados de la agencia informan de manera puntual y clara las condiciones del servicio.	.760	
Los empleados de la agencia ofrecen un servicio rápido a los clientes.	.785	
Los empleados de Viazul siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.	.844	
El comportamiento de los empleados de Viazul ofrece confianza a los clientes del servicio.	.836	
Los empleados de Viazul son siempre respetuosos, amables y corteses con los clientes.	.846	
Los empleados de Viazul tienen conocimiento suficiente para responder a las preguntas que puedan surgir sobre los servicios.	.812	
En Viazul se comercializan destinos de interés para los clientes con diversidad y amplia oferta.		.778
En el momento que se demanda el servicio de la agencia este se encuentra disponible, los horarios son flexibles y se ajustan al cliente.	.502	.617

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

OMNIBUS

Determinante=.001

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.827
Prueba de esfericidad de Chi-cuadrado		983.593
Bartlett aproximado		
	gl	45
	Sig.	.000

	MSA
Los ómnibus poseen adecuado confort y limpieza (clima, asientos cómodos y reclinables, baños habilitados para viajes largos, limpieza).	0.712
En los ómnibus el cliente recibe información relacionada con la transportación (posibles paradas, horarios) y destino al que se dirige.	0.753
El chofer y conductor tienen una adecuada apariencia personal.	0.919
La agencia Viazul responde por el cuidado del equipaje de los pasajeros.	0.919
El ómnibus sale en el horario reservado en el boleto con puntualidad.	0.814
El ómnibus llega a su destino en hora.	0.815
Los empleados de Viazul siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.	0.889
El comportamiento de los empleados de Viazul en el ómnibus ofrece confianza a los clientes del servicio.	0.881
Los empleados de Viazul en el ómnibus son respetuosos, amables y corteses con los clientes.	0.813
Los empleados de Viazul tienen conocimiento suficiente para responder a preguntas que puedan surgir en la vía.	0.828

Comunalidades

	Inicial	Extracción
Los ómnibus poseen adecuado confort y limpieza (clima, asientos cómodos y reclinables, baños habilitados para viajes largos, limpieza).	1.000	.724
En los ómnibus el cliente recibe información relacionada con la transportación (posibles paradas, horarios) y destino al que se dirige.	1.000	.804
El chofer y conductor tienen una adecuada apariencia personal.	1.000	.539
La agencia Viazul responde por el cuidado del equipaje de los pasajeros.	1.000	.545
El ómnibus sale en el horario reservado en el boleto con puntualidad.	1.000	.781
El ómnibus llega a su destino en hora.	1.000	.723

Los empleados de Viazul siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.	1.000	.564
El comportamiento de los empleados de Viazul en el ómnibus ofrece confianza a los clientes del servicio.	1.000	.701
Los empleados de Viazul en el ómnibus son respetuosos, amables y corteses con los clientes.	1.000	.706
Los empleados de Viazul tienen conocimiento suficiente para responder a preguntas que puedan surgir en la vía.	1.000	.658

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5.354	53.543	53.543	5.354	53.543	53.543	3.777	37.769	37.769
2	1.392	13.918	67.461	1.392	13.918	67.461	2.969	29.692	67.461
3	.877	8.775	76.236						
4	.643	6.425	82.661						
5	.531	5.310	87.971						
6	.439	4.385	92.356						
7	.272	2.722	95.078						
8	.233	2.327	97.405						
9	.163	1.634	99.039						
10	.096	.961	100.000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes rotados^a

	Componente	
	1	2
Los ómnibus poseen adecuado confort y limpieza (clima, asientos cómodos y reclinables, baños habilitados para viajes largos, limpieza).	.851	
En los ómnibus el cliente recibe información relacionada con la transportación (posibles paradas, horarios) y destino al que se dirige.	.882	
El chofer y conductor tienen una adecuada apariencia personal.		.707
La agencia Viazul responde por el cuidado del equipaje de los pasajeros.		.607
El ómnibus sale en el horario reservado en el boleto con puntualidad.		.852

El ómnibus llega a su destino en hora.		.843
Los empleados de Viazul siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.	.608	
El comportamiento de los empleados de Viazul en el ómnibus ofrece confianza a los clientes del servicio.	.734	
Los empleados de Viazul en el ómnibus son respetuosos, amables y corteses con los clientes.	.743	
Los empleados de Viazul tienen conocimiento suficiente para responder a preguntas que puedan surgir en la vía.	.728	

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Anexo 26: Análisis de causas raíces

Fuente: Elaboración propia

AGENCIA

Variables	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?
Los locales en que se localiza la agencia no son cómodos ni se encuentran limpios (reserva, maletero y espera)	No existe la cantidad de asientos necesarios para el total de los clientes	No se cuenta con presupuesto para la compra de activos	Esto es controlado por la casa matriz de la Empresa de Ómnibus Nacionales	La Agencia Viazul utiliza los mismos locales de la Terminal Provincial de Cienfuegos	
	No se puede usar el aire acondicionado por exceso de consumo	No se ha gestionado la instalación de un metro contador aparte para la asignación de consumo a la Agencia Viazul	Está compartido el edificio y las instalaciones con otras empresas		
	La limpieza no se realiza con la regularidad requerida	No se cuenta con los insumos necesarios para garantizar la máxima higiene	La gestión de insumos de limpieza es inadecuada		
		Hay un gran flujo de clientes en la mayor parte del día	No se toman medidas con los clientes que inciden en la limpieza		
		El personal de limpieza no es suficiente	Existen las plazas pero no están cubiertas		
En la Agencia Viazul está a disposición y visibilidad del cliente información sobre los servicios que se brindan	El local en que se desarrolla la actividad comercial es pequeño y el resto de los locales son compartidos por lo que no se ubica información suficiente	La Agencia Viazul utiliza los mismos locales de la Terminal Provincial de Cienfuegos			
	No se cuenta con los materiales informativos necesarios para mostrar	No se tiene actualizado el mural informativo y este se encuentra			

	ni para repartir	dentro de la oficina comercial			
		No se gestiona la realización de plegables informativos para distribuir a los clientes a su arribo			
Los empleados de la agencia no informan de manera puntual y clara sobre las condiciones del servicio	Los empleados no disponen del tiempo suficiente para interactuar con los clientes	En la agencia labora sólo 1 empleado por turno encargado de la actividad comercial desde la compra del boletín hasta que el cliente aborda al ómnibus	Se debe revisar la carga de trabajo al implementar nuevas alternativas como el sistema de reservas on line y al agregar nuevos destinos, lo que tiene tendencia a incrementarse en el 2015		
	Como Cienfuegos es una agencia de tránsito para todos los destinos, en ocasiones no se cuenta en ocasiones con la información precisa del ómnibus que arriba	No se contaba con los medios para facilitar la comunicación en el momento en que se realiza el estudio, ya se tiene: teléfono y conexión al sistema de reservas	Se carece de un correo electrónico para el intercambio de información		
	No se cuenta con dispositivos de sonido para el intercambio masivo con los clientes				

En Viazul no se comercializan destinos de interés para los clientes con diversidad y amplia oferta	La Agencia Cienfuegos es de tránsito, la programación anual de los destinos se realiza en la Empresa de Ómnibus Viazul	No se realizan estudios de destinos de interés en las agencias provinciales			
En el momento en que se demanda el servicio de la agencia, este no se encuentra disponible, los horarios no son flexibles ni se ajustan al cliente	La Agencia Viazul brinda servicios de 8:00 am a 7:00pm.	El horario de trabajo se organiza en función de las salidas y arribos desde Cienfuegos diariamente	Revisar la posibilidad de crear alternativas para brindar servicios 24 horas	Revisar la organización del trabajo	

ÓMNIBUS

Variables	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?
Los ómnibus no poseen un adecuado confort y limpieza (clima, asientos cómodos y reclinables, baños habilitados para viajes largos)	Los ómnibus están diseñados para una población con características diferentes a la cubana	Los ómnibus fueron comprados en China por la dirección del país en lo que actualmente no puede incidirse			
	Los clientes no tienen cuidado en la limpieza	No se cumplen con los reglamentos comerciales para el caso de los ómnibus	No se toman medidas con los clientes que inciden en la limpieza		
	Los chóferes no intercambian con los clientes acerca del confort respecto al clima	Los clientes se quejan con mucha frecuencia por las bajas temperaturas en los ómnibus	Existen violaciones en cuanto a las regulaciones sobre el clima a bordo (como promedio 24 °C)		
En los ómnibus el cliente no recibe información	Los chóferes no ofrecen información sobre paradas,	Existen violaciones del reglamento comercial			

relacionada con la transportación (posibles paradas, horarios y destino al que se dirige)	horarios y duración del viaje				
	Algunos ómnibus no cuentan con condiciones técnicas para la divulgación de información al cliente	Los ómnibus cuentan con más de nueve años de explotación y no se gestiona la reparación de los equipos como televisión, reproductora, proyectores de video			
	No se tiene información sobre los destinos	Los choferes no se capacitan en cuanto a información sobre los destinos, e idiomas			
		No se gestiona con las agencias de viajes plegables o sueltos que puedan entregarse a los clientes previo su arribo a los diferentes destinos			
La Agencia Viazul no responde por el cuidado de los equipajes de los pasajeros	Los equipajes son manipulados por empleados ajenos a Viazul	Viazul no tiene personal para atender equipajes			
	Porque no se cuenta con local apropiado	Se comparte el servicio con Ómnibus Nacionales	La Agencia Viazul utiliza los mismos locales de la Terminal Provincial de Cienfuegos		
Los empleados de Viazul no siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes	Los empleados están dispuestos pero no capacitados	El chofer y el conductor no están capacitados en cuanto a idiomas para facilitar la comunicación con el cliente en la vía			

El comportamiento de los empleados de Viazul en el ómnibus no ofrece total confianza a los clientes	Los choferes en su mayoría llevan poco tiempo trabajando en Viazul	Se requiere de mejorar la capacitación			
---	--	--	--	--	--

Anexo 27: Plan de mejoras a las deficiencias detectadas

Fuente: Elaboración propia

Plan de mejoras para criterios relevantes de los clientes- AGENCIA					
¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?
1. Revisar la distribución de los locales en la Terminal Provincial de Cienfuegos donde radica la Empresa de Ómnibus Provincial, en función de lograr mayor independencia de los servicios intermunicipales, interprovinciales y de los de la Agencia Viazul	Directivos de la Empresa de Ómnibus Nacionales en Cienfuegos- Representantes Comerciales de la Agencia Viazul	Reordenando los espacios en que se brindan los diferentes servicios considerando las características de estos: el flujo de clientes, los horarios y precios de los mismos. Para ello se puede contratar asesoría de arquitectos	Porque los locales en que se encuentra la Agencia Viazul Cienfuegos no son cómodos para los clientes, son pequeños, confluyen muchas personas, no tienen el confort adecuado al precio que se paga, ni son atractivos visualmente	Estación de Ómnibus Provincial	Primer cuatrimestre de 2015
2. Efectuar el acondicionamiento y ambientación de los locales en que se oferta el servicio actualmente	Directivos de la Empresa de Ómnibus Nacionales, Cienfuegos	Realizando labores de pintura y ubicación de elementos informativos que sean atractivos a los clientes en cuanto a servicios de transportación	Porque las condiciones de los locales afectan la percepción de calidad de servicios	Estación de Ómnibus Provincial	Enero-Febrero de 2015
3. Llevar a cabo el mantenimiento requerido a los equipos de aire acondicionado y consolas existentes	Subdirector Comercial de la Empresa de Ómnibus Nacionales, Cienfuegos	Con la contratación de servicios a la Empresa COPEXTEL	Porque la climatización es inadecuada	Estación de Ómnibus Provincial	Enero-Marzo de 2015
4. Gestionar en tiempo insumos de limpieza para garantizar que esta prime en los locales de la Estación de Ómnibus Provincial (productos de limpieza, cestos de basura)	Especialista de compras de la Empresa de Ómnibus Nacionales, Cienfuegos	Planificando las compras para que siempre existan insumos disponibles para la estación, y revisar los proveedores de insumos en el territorio	Porque las condiciones de limpieza no son adecuadas	Empresa- Proveedores, Cienfuegos	Todo el año

5. Aplicar medidas correctivas a aquellos clientes que afecten la limpieza de los locales	Asesor Jurídico y Subdirector Comercial de la Empresa de Ómnibus Nacionales, Cienfuegos	Trazar un plan de medidas correctivas a aplicar a aquellos clientes que atenten contra la limpieza de los locales de la Estación de Ómnibus Provincial y divulgar este antes de su puesta en práctica		Empresa de Ómnibus Nacionales, Cienfuegos	A partir de Marzo de 2015
6. Divulgar la existencia de plazas de auxiliares de limpieza	Dirección de Capital Humano de la Empresa de Ómnibus Nacionales, Cienfuegos	Poner en convocatoria las plazas de auxiliares de limpieza, darlo a conocer a la Dirección Provincial del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Apoyarse además de los medios de comunicación masiva	Porque el personal para la limpieza no cubre la plantilla calculada	Empresa de Ómnibus Nacionales, Cienfuegos	A partir de Febrero de 2015
7. Brindar mayor información visual o auditiva al cliente al arribar a la Agencia Viazul o hacer uso de los servicios que se ofrecen	Representantes Comerciales de la Agencia Viazul- Subdirector Comercial de la Empresa de Ómnibus Nacionales, Cienfuegos	Actualizando el mural informativo de Viazul y ubicándolo fuera del local comercial para que pueda visualizarlo un mayor número de clientes, tener en cuenta que la información debe aparecer en varios idiomas y ser presentada de manera atractiva. Además, gestionando la posibilidad de hacer anuncios por audio para el caso de Viazul	Porque los clientes carecen de información y existe 1 turno con 1 trabajador para atender a 55 clientes que asisten diariamente como promedio a la Agencia Viazul	Empresa de Ómnibus Nacionales, Cienfuegos	A partir de Febrero de 2015
8. Diseñar plegables o sueltos que expliquen los servicios de la Agencia Viazul Cienfuegos (horarios, destinos, precios)	Subdirector Comercial de la Empresa de Ómnibus Viazul- Representantes Comerciales de la Agencia Viazul Cienfuegos	Contratando el servicio a la Empresa Geocuba Cienfuegos		Empresa de Ómnibus Viazul- Agencia Cienfuegos- Geocuba	A partir de Febrero de 2015

9. Efectuar un estudio de organización del trabajo (métodos y tiempos) para el caso de la Agencia Viazul Cienfuegos	Dirección de Recursos Humanos de la Empresa de Ómnibus Viazul-Representantes Comerciales de la Agencia Viazul Cienfuegos	Contratando especialistas en el tema	Porque existe alta carga de trabajo, según refieren quienes laboran actualmente en la agencia. Además, se pretende incrementar el número de destinos y no se visualiza una proyección de cambio en cuanto a la cantidad de trabajadores. También se suma a ello, que los clientes se quejan de los horarios de servicio	Empresa de Ómnibus Viazul-Agencia Cienfuegos	A partir de Marzo de 2015
10. Incluir el servicio de correo electrónico para los Representantes Comerciales de la Agencia Viazul Cienfuegos	Administrador de la red de la Empresa de Ómnibus Viazul	Ampliando las posibilidades de acceso, ahora se cuenta con Intranet	Porque es necesario el intercambio de información con otras agencias	Empresa de Ómnibus Viazul	A partir de Febrero de 2015
11. Investigar los destinos de mayor interés para los clientes que se mueven por Cuba, tomando como referencia las diferentes provincias	Subdirector Comercial de la Empresa de Ómnibus Viazul	Se deben realizar intercambios con los clientes, una investigación que puede tomar como referente la presente, para conocer los principales destinos. Además, revisar los informes estadísticos con que se cuenta	Porque los clientes plantean que en Viazul no se comercializan destinos de interés	Empresa de Ómnibus Viazul	A partir de marzo de 2015
Plan de mejoras para criterios relevantes de los clientes- ÓMNIBUS					
¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?
12. Aplicar medidas correctivas a aquellos clientes que afecten la limpieza de los ómnibus	Asesor Jurídico de la Empresa de Ómnibus Nacionales-Viazul	Trazar un plan de medidas correctivas a aplicar a aquellos clientes que violen el Reglamento Comercial y divulgar este antes de su puesta en práctica	Porque las condiciones de limpieza de los ómnibus no son adecuadas	Empresa de Ómnibus Nacionales-Viazul	A partir de Marzo de 2015

<p>13. Revisar el cumplimiento del Reglamento Comercial por parte del chofer y el conductor</p>	<p>Inspectores de la Empresa de Ómnibus Nacionales-Viazul</p>	<p>Realizando inspecciones frecuentes a los ómnibus, y revisando los resultados de la evaluación de la calidad percibida a partir de los cuestionarios que se validan en la presente investigación</p>	<p>Porque existen violaciones en cuanto a las regulaciones sobre el clima a bordo y la información que los choferes deben ofrecer a los pasajeros en relación con las paradas, horarios y reglamento en el bus</p>	<p>Empresa de Ómnibus Nacionales-Viazul</p>	<p>A partir de Marzo de 2015</p>
<p>14. Realizar un estudio relacionado directamente con el cuidado del equipaje en el caso de Viazul</p>	<p>Subdirector Comercial de la Empresa de Ómnibus Viazul</p>	<p>Investigar los por cientos de clientes que han presentado dificultades con los equipajes en diferentes períodos y por agencias de salida, para una posterior toma de decisiones. El personal es compartido en este momento de servicio.</p>	<p>Porque los clientes se quejan en relación con el cuidado del equipaje</p>	<p>Empresa de Ómnibus Viazul</p>	<p>A partir de Marzo de 2015</p>
<p>15. Mejorar las condiciones de los equipos que facilitan la comunicación con los clientes en la vía y hacen más placentero el viaje</p>	<p>Subdirección técnica de la Empresa de Ómnibus Nacionales-Viazul</p>	<p>Hacer un levantamiento del estado actual de los equipos con que cuentan los ómnibus y luego, gestionar la reparación de estos con empresas prestadoras de tales servicios (televisión, reproductora y proyectores de video)</p>	<p>Porque el cliente requiere de información atractiva y explícita sobre los servicios de Viazul y los destinos turísticos de Cuba</p>	<p>Empresa de Ómnibus Viazul</p>	<p>A partir de Febrero de 2015</p>
<p>16. Gestionar plegables informativos en agencias de viaje sobre diferentes destinos turísticos de Cuba que sean comercializados por Viazul</p>	<p>Subdirector Comercial de la Empresa de Ómnibus Viazul- Representantes Comerciales de la Agencia Viazul</p>	<p>Establecer relaciones con las agencias de viaje del territorio para que estas faciliten plegables sobre diferentes destinos turísticos del país</p>	<p>Porque el cliente requiere de información atractiva y explícita sobre los servicios de Viazul y los destinos turísticos de Cuba</p>	<p>Empresa de Ómnibus Viazul</p>	<p>A partir de Febrero de 2015</p>

17. Mejorar el plan de capacitación de los choferes	Dirección de Recursos Humanos de la Empresa de Ómnibus Viazul	Incluir en el plan de capacitación de los choferes de Viazul temas relacionados con: inglés básico y destinos turísticos en Cuba	Porque los choferes requieren de una mejor formación para facilitar la comunicación con el cliente y, ofrecerles mayores confianza y seguridad	Empresa de Ómnibus Viazul	A partir de Abril de 2015
---	---	--	--	---------------------------	---------------------------

Anexo 28: Estadísticos descriptivos para la variable satisfacción

Fuente: Elaboración propia

AGENCIA

Estadísticos

Satisfacción con los servicios
de la agencia

N	Válidos	147
	Perdidos	0
Media		3.68
Mediana		4.00
Moda		4
Desv. típ.		.721
Varianza		.520
Rango		4

OMNIBUS

Estadísticos

Satisfacción con los servicios
de los ómnibus

N	Válidos	147
	Perdidos	0
Media		3.61
Mediana		4.00
Moda		4
Desv. típ.		.614
Varianza		.378
Rango		3

Anexo 29: Análisis de peso de dimensiones para la determinación de la satisfacción

Fuente: Elaboración propia

Estadísticos

	Satisfacción con los elementos tangibles	Satisfacción con la fiabilidad	Satisfacción con la capacidad de respuesta	Satisfacción con la seguridad	Satisfacción con la empatía
N Válidos	7	7	7	7	7
Perdidos	0	0	0	0	0
Media	.20357	.21714	.20714	.22857	.14357
Mediana	.20000	.20000	.20000	.25000	.12500
Moda	.200	.250	.200	.250	.100

Anexo 30: Determinación de la satisfacción general empleando la ecuación- AGENCIA

Fuente: Elaboración propia

No.	T1	T2	T3	F1	CR1	CR2	CR3	S1	S2	S3	E1	E2	Med T	Med CR	Med S	Med E	SG
1	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4.6
2	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4.6
3	3	4	5	5	2	2	4	4	4	4	4	2	4	2	4	3	3.66
4	1	2	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	3	3.46
5	1	2	3	3	2	3	4	3	3	3	2	1	2	3	3	1.5	2.59
6	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4.8
7	1	1	5	2	3	3	4	3	4	4	1	1	1	3	4	1	2.33
8	1	2	5	3	4	3	3	3	3	4	2	1	2	3	3	1.5	2.59
9	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2.66
10	1	2	5	3	3	3	3	4	3	2	1	2	2	3	3	1.5	2.59
11	1	2	5	3	2	2	3	3	4	4	1	3	2	2	4	2	2.68
12	1	1	5	2	3	3	3	4	3	3	1	2	1	3	3	1.5	2.17
13	1	1	5	3	2	3	4	3	3	3	1	2	1	3	3	1.5	2.39
14	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4.6
15	2	4	4	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4.01
16	3	4	4	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4.01
17	1	1	5	3	3	3	3	3	4	4	1	3	1	3	4	2	2.69
18	3	4	2	2	1	1	1	1	1	2	4	3	3	1	1	3.5	1.97
19	3	4	2	4	4	4	3	2	2	2	4	4	3	4	2	4	3.34
20	1	1	5	4	4	5	5	4	4	5	1	1	1	5	4	1	3.19
21	1	1	5	4	4	5	4	5	4	5	1	1	1	4	5	1	3.21
22	1	1	5	4	4	5	5	4	4	5	1	1	1	5	4	1	3.19
23	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4.6
24	1	1	5	4	4	5	4	5	4	5	1	1	1	4	5	1	3.21

25	1	1	5	3	3	3	4	4	4	3	1	2	1	3	4	1.5	2.62
26	1	1	5	3	3	2	3	4	4	4	1	1	1	3	4	1	2.55
27	1	1	5	3	3	3	3	3	4	4	1	1	1	3	4	1	2.55
28	1	2	4	3	3	2	4	3	4	4	2	2	2	3	4	2	2.89
29	1	1	4	2	3	2	3	3	4	4	1	2	1	3	4	1.5	2.4
30	1	1	5	5	3	2	3	3	4	4	1	1	1	3	4	1	2.99
31	1	1	4	3	3	3	3	4	4	4	1	1	1	3	4	1	2.55
32	1	1	5	3	4	4	5	4	5	4	1	1	1	4	4	1	2.76
33	1	1	5	3	2	2	3	3	4	4	1	1	1	2	4	1	2.34
34	1	1	5	5	4	4	4	4	5	5	1	1	1	4	5	1	3.43
35	1	1	5	4	3	2	3	3	4	4	1	1	1	3	4	1	2.77
36	1	1	5	4	5	4	4	5	5	4	1	1	1	4	5	1	3.21
37	1	1	4	3	3	2	3	3	4	3	1	1	1	3	3	1	2.32
38	1	2	3	3	3	2	3	4	3	2	2	1	2	3	3	1.5	2.59
39	1	1	4	4	3	2	2	3	3	5	1	1	1	2	3	1	2.33
40	1	1	4	2	3	2	4	3	4	4	1	1	1	3	4	1	2.33
41	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4.22
42	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4.64
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	5	1	4	4	4	3	4.08
45	1	1	5	3	3	3	3	3	4	4	1	2	1	3	4	1.5	2.62
46	1	2	5	3	3	4	3	3	2	4	1	1	2	3	3	1	2.52
47	1	3	5	3	3	3	3	4	4	4	2	2	3	3	4	2	3.09
48	1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2.44
49	1	1	5	3	3	3	4	3	4	4	1	3	1	3	4	2	2.69
50	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2.5	2.73
51	1	1	4	4	4	3	4	3	3	3	2	1	1	4	3	1.5	2.82
52	1	1	4	4	4	3	4	3	3	3	2	1	1	4	3	1.5	2.82
53	1	1	3	3	2	3	3	4	4	4	2	2	1	3	4	2	2.69

54	1	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	4.4
55	1	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	5	4	4.5	4.3
56	1	2	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	2	4	5	4.5	4.12
57	1	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	5	4	5	4.37
58	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4.4
59	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4.4
60	3	4	2	4	4	5	5	4	5	3	4	3	3	5	4	3.5	3.94
61	1	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4.6
62	1	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4.18
63	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
64	1	2	3	4	3	4	3	5	3	4	5	5	2	3	4	5	3.53
65	1	2	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	2	5	5	3	4.12
66	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4.4
67	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4.4
68	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4.4
69	1	2	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	2	5	4	4.5	4.1
70	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4.4
71	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4.6
72	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4.4
73	1	2	4	3	2	1	4	3	4	3	1	1	2	2	3	1	2.31
74	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4.4
75	1	1	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	1	3	4	3	2.83
76	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4.4
77	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4.4
78	2	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4.5	4.29
79	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4.4
80	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4.4
81	2	2	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	2	4	3	3.5	3.08
82	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4.4

112	1	1	4	5	2	3	4	4	3	3	3	2	1	3	3	2.5	2.97
113	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4.5	4.73
114	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4.66
115	1	4	5	3	5	5	5	5	5	4	2	2	4	5	5	2	3.94
116	5	2	4	2	3	3	4	2	4	4	1	1	4	3	4	1	2.93
117	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	4	4	1.5	3.25
118	1	5	5	5	5	5	5	4	5	4	1	1	5	5	4	1	4.21
119	4	4	5	3	5	4	3	5	4	5	4	1	4	4	5	2.5	3.8
120	2	2	4	3	3	2	4	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3.03
121	1	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4.4
122	3	5	4	3	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	3.78
123	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4.5	4.7
124	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4.5	4.71
125	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3.86
126	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4.59
127	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
128	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
129	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4.22
130	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4.36
131	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4.22
132	1	1	4	4	3	3	3	4	4	4	1	1	1	3	4	1	2.77
133	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3.5	3.51
134	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
135	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4.5	4.5
136	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	3.5	4.79
137	1	1	4	3	3	3	3	3	4	4	1	1	1	3	4	1	2.55
138	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4.5	4.93
139	4	2	4	4	3	3	4	5	4	5	4	3	4	3	5	3.5	3.95
140	4	2	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3.79

141	1	1	5	3	1	3	4	3	5	4	1	3	1	3	4	2	2.69
142	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
143	4	2	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3.77
144	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	2	2	4	5	5	2	4.16
145	1	2	4	3	3	3	4	3	4	4	2	2	2	3	4	2	2.89
146	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	2	4	4	4	3.5	3.93
147	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4.5	4.52

Anexo 31: Determinación de la satisfacción general empleando la ecuación- ÓMNIBUS

Fuente: Elaboración propia

No.	T1	T2	T3	F1	F2	F3	CR1	S1	S2	S3	Med T	Med F	Med S	SGO
1	1	1	5	3	4	4	3	3	3	3	1	4	3	2.4
2	1	1	5	3	5	5	3	4	4	4	1	5	4	2.85
3	1	2	4	3	5	5	2	2	3	3	2	5	3	2.61
4	2	1	4	3	4	5	3	3	3	4	2	4	3	2.6
5	1	1	2	2	4	4	3	3	2	2	1	4	2	2.17
6	1	1	2	2	3	4	3	2	3	3	1	3	3	2.18
7	1	1	3	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	2.18
8	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2.38
9	1	1	2	3	3	3	3	3	2	2	1	3	2	1.95
10	1	1	3	3	3	4	4	3	3	3	1	3	3	2.39
11	1	1	2	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2.18
12	1	1	2	3	3	3	3	3	4	4	1	3	4	2.41
13	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	1	2	3	1.96
14	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2.38
15	1	1	2	3	4	4	3	3	3	3	1	4	3	2.4
16	1	1	2	3	3	4	4	3	3	3	1	3	3	2.39
17	2	2	3	3	3	2	3	3	4	4	2	3	4	2.61
18	1	1	2	3	3	3	2	2	4	4	1	3	4	2.2
19	1	1	4	4	3	3	3	2	2	1	1	3	2	1.95
20	1	2	4	4	5	5	4	3	4	4	2	5	4	3.26
21	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	2.84
22	1	2	5	4	5	5	4	4	4	3	2	5	4	3.26
23	1	1	3	3	2	4	3	3	2	2	1	3	2	1.95

24	1	1	3	4	4	4	3	2	2	2	1	4	2	2.17
25	1	1	4	3	3	3	3	3	1	1	1	3	1	1.72
26	2	2	4	3	4	4	3	3	4	3	2	4	3	2.6
27	1	1	4	3	4	5	3	3	4	4	1	4	4	2.63
28	1	1	4	3	4	4	3	3	4	4	1	4	4	2.63
29	2	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3.03
30	1	1	4	4	4	4	3	4	4	4	1	4	4	2.63
31	3	4	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	3.66
32	2	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3.03
33	1	1	4	3	4	4	3	3	4	4	1	4	4	2.63
34	2	2	4	3	4	4	3	3	4	3	2	4	3	2.6
35	2	2	4	3	4	4	4	4	3	3	2	4	3	2.81
36	2	2	4	3	5	5	4	4	4	3	2	5	4	3.26
37	1	1	5	5	5	5	3	3	4	5	1	5	4	2.85
38	2	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3.01
39	4	1	4	2	4	5	3	2	2	5	4	4	2	2.77
40	2	2	4	1	5	5	4	3	3	3	2	5	3	3.03
41	2	3	4	3	4	4	5	3	3	3	3	4	3	3.22
42	1	2	5	5	5	5	3	3	3	3	2	5	3	2.82
43	2	2	5	5	5	5	3	4	3	4	2	5	4	3.05
44	3	4	5	3	5	5	3	3	4	3	4	5	3	3.22
45	1	2	2	2	4	4	3	3	4	5	2	4	4	2.83
46	3	3	4	3	4	5	3	3	4	4	3	4	4	3.03
47	1	1	4	5	5	5	3	2	3	4	1	5	3	2.62
48	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4.3
49	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4.3
50	1	1	3	3	3	2	4	4	3	3	1	3	3	2.39
51	1	2	5	4	4	4	3	3	3	3	2	4	3	2.6
52	1	2	4	4	4	4	3	3	4	3	2	4	3	2.6

53	2	3	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5	3.47
54	2	2	4	4	5	4	3	3	4	3	2	4	3	2.6
55	3	2	4	3	5	5	3	4	4	4	3	5	4	3.25
56	1	2	3	3	4	4	3	3	2	3	2	4	3	2.6
57	1	1	4	3	4	4	3	3	3	4	1	4	3	2.4
58	1	2	4	4	5	5	3	4	4	3	2	5	4	3.05
59	1	2	4	4	4	4	3	4	4	3	2	4	4	2.83
60	1	2	5	5	4	4	4	3	3	3	2	4	3	2.81
61	2	2	4	3	4	4	3	3	3	3	2	4	3	2.6
62	1	1	4	3	4	4	3	3	4	4	1	4	4	2.63
63	1	2	5	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	2.83
64	2	2	4	4	4	5	4	4	3	2	2	4	3	2.81
65	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3.24
66	1	2	5	3	5	5	4	4	3	4	2	5	4	3.26
67	1	2	4	3	3	3	3	3	2	1	2	3	2	2.15
68	1	1	4	3	4	4	4	4	3	3	1	4	3	2.61
69	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.3
70	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3.9
71	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.3
72	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4.1
73	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3.9
74	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4.1
75	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.44
76	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.3
77	1	2	5	5	4	4	4	3	3	3	2	4	3	2.81
78	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4.3
79	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4.3
80	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1.06
81	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4.08

82	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.3
83	1	2	3	3	4	4	3	3	4	4	2	4	4	2.83
84	2	2	4	3	3	4	2	3	4	3	2	3	3	2.17
85	1	2	3	3	4	4	2	2	2	2	2	4	2	2.16
86	2	2	4	3	4	4	3	3	4	3	2	4	3	2.6
87	3	3	4	5	4	5	4	4	4	4	3	5	4	3.46
88	1	2	4	3	4	4	3	4	4	4	2	4	4	2.83
89	1	2	5	4	5	5	4	3	3	2	2	5	3	3.03
90	2	3	5	4	5	5	3	4	4	3	3	5	4	3.25
91	1	2	5	3	3	3	4	4	4	4	2	3	4	2.82
92	2	2	4	3	4	4	3	3	4	3	2	4	3	2.6
93	2	2	4	4	5	5	3	4	4	4	2	5	4	3.05
94	2	2	5	4	5	5	4	3	4	3	2	5	3	3.03
95	2	2	3	3	4	4	3	3	3	4	2	4	3	2.6
96	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3.23
97	2	3	3	4	4	5	5	3	3	3	3	4	3	3.22
98	3	3	4	2	2	3	4	4	4	4	3	2	4	2.8
99	2	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3.03
100	2	2	4	2	3	3	4	4	4	4	2	3	4	2.82
101	2	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3.24
102	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4.1
103	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3.23
104	1	2	4	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	3.7
105	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4.1
106	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3.44
107	2	3	3	3	4	4	3	2	4	4	3	4	4	3.03
108	1	2	3	4	4	4	4	3	3	3	2	4	3	2.81
109	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3.24
110	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1.93

111	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3.9
112	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4.1
113	3	4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5	3.88
114	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.3
115	3	4	5	5	5	3	4	5	4	5	4	5	5	3.89
116	3	4	5	3	5	2	3	4	5	5	4	3	5	3.24
117	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3.44
118	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2.15
119	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.44
120	2	3	4	3	4	5	3	5	5	5	3	4	5	3.26
121	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	3.02
122	4	4	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	2	2.98
123	2	2	5	3	5	5	4	4	4	3	2	5	4	3.26
124	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4.1
125	2	3	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3.9
126	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3.02
127	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3.44
128	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4.1
129	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	3.66
130	1	2	3	4	5	5	5	5	5	5	2	5	5	3.7
131	2	3	4	3	2	5	4	5	5	5	3	3	5	3.25
132	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	3.89
133	2	3	4	2	3	4	5	5	5	4	3	3	5	3.46
134	2	3	2	4	5	5	5	5	4	4	2	5	4	3.47
135	2	3	4	3	5	4	3	3	5	4	3	4	4	3.03
136	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3.44
137	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3.67
138	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4.08
139	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3.02

140	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3.01
141	2	2	2	3	3	4	4	5	5	5	2	3	5	3.05
142	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3.24
143	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	3.89
144	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	3.67
145	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	3.67
146	1	2	4	4	3	3	3	3	1	1	2	3	1	1.92
147	1	2	5	3	5	5	5	5	5	5	2	5	5	3.7

Anexo 32: Análisis de correlación

Fuente: Elaboración propia

AGENCIA

Correlaciones

			Satisfacción con los servicios de la agencia	Satisfacción calculada por la ecuación
Rho de Spearman	Satisfacción con los servicios de la agencia	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1.000 . 147	.565** .000 147
	Satisfacción calculada por la ecuación	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.565** .000 147	1.000 . 147

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

ÓMNIBUS

Correlaciones

			Satisfacción con los servicios de los ómnibus	Satisfacción determinada por la ecuación
Tau_b de Kendall	Satisfacción con los servicios de los ómnibus	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1.000 . 147	.500** .000 147
	Satisfacción determinada por la ecuación	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.500** .000 147	1.000 . 147
Rho de Spearman	Satisfacción con los servicios de los ómnibus	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1.000 . 147	.598** .000 147
	Satisfacción determinada por la ecuación	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.598** .000 147	1.000 . 147

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).