



Universidad de Matanzas

Facultad de Ingeniería Industrial

Departamento de Ingeniería Industrial

TÍTULO DEL TRABAJO DE DIPLOMA

**Evaluación del nivel de satisfacción del cliente externo en la empresa
Transgaviota S.A.**

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

Autor (a): Keily González Plana

Tutor (es): Dr.C. Francisco Ramírez Betancourt

Cotutores: Sonia González Silva

Matanzas, 2022



Declaración de autoridad

Hago constar que el trabajo titulado: : Evaluación del nivel de satisfacción del cliente externo en la empresa Transgaviota S.A., fue realizado como parte de la culminación de los estudios, en opción al título de Ingeniería Industrial, por la autora Keily González Plana , autorizando a la Universidad de Matanzas y a los organismos pertinentes a que sea utilizado por las instituciones para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Matanzas.



Resumen



La presente investigación titulada Evaluación del nivel de satisfacción del cliente externo en la empresa Transgaviota S.A. tiene como objetivo general: Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes externos durante los transfers. Para el desarrollo de la investigación se adecuó el procedimiento de “Evaluación de la eficacia de la calidad de la gestión” que aparece en el “Modelo para la mejora de la efectividad de la calidad de la gestión de los procesos”, elaborado por Ramírez Betancourt (2011). En el desarrollo de la investigación se aplican un grupo de métodos teóricos y de técnicas, que le proporcionan rigor científico al estudio. A continuación se relacionan aquellos utilizados: Analítico – Sintético, Inductivo – Deductivo, Histórico – Lógico. También se utilizan herramientas y técnicas, tales como métodos empíricos; entrevistas; encuestas; revisión de documentos; software estadístico SPSS; Software Microsoft Excel; tormenta de ideas; Diagrama Causa-efecto. Como resultado se obtuvo una evaluación promedio cuantitativa y cualitativa de la calidad de la gestión, además existe un 2.6 % de clientes insatisfechos. Los problemas principales que afectan el nivel de satisfacción de los clientes externos son: apariencia personal del chofer, valoración de la relación calidad-precio, trabajo conjunto guía- chofer y limpieza del vehículo.

Palabras claves: *calidad de la gestión, cliente externo, efectividad, nivel de satisfacción.*



Summary

The present investigation titled “Evaluation of the external client’s satisfaction level of the Transgaviota S.A. company” general objective is to evaluate the satisfaction level of the external clients during the transfers. In order to develop this investigation it has been used an adaptation of the procedure for the “Evaluation of the effectiveness of the management quality” developed by Ramírez Betancourt (2011). In the investigation corpus were utilize a group of theoretical methods such as: the Analysis and Synthesis, Historical–Logical and the Induction–Deduction. There were also used tools and techniques as: empiric methods, documents review, polls; interviews, brainstorming, the Cause–Effect Diagram, the SPSS statistical software and Microsoft Excel. This research resulted in a quantitative and qualitative evaluation, and a percentage of 2.6% unsatisfied customers. The biggest issues that affect negatively the satisfaction level of the external clients are: Driver’s personal appearance, Quality-Price relationship assessment, Drive- Guide joint work and Vehicle cleanness.

Keywords: *external client, efectiviness, manegment quality, satisfaction level.*



Índice

Introducción	1
Capítulo I	6
1.1 Diferentes definiciones de calidad	6
1.2 Conceptos fundamentales de Calidad	9
1.3 Definiciones de servicios	11
1.4 Características de los servicios	12
1.5 Calidad del servicio	12
1.6 Gestión de la calidad.....	15
1.7 Distintos enfoques de Gestión de la Calidad	17
1.8 Satisfacción del cliente	20
1.9 Gestión de la calidad en el transporte	21
Capítulo II	25
2.1 Caracterización de la empresa.....	25
2.1.1 Aspectos principales	25
2.1.2 Política Comercial de la empresa	29
2.1.3 Política Medioambiental de la Entidad.....	32
2.1.4 Normas cubanas utilizadas en la empresa	33
2.1.5 Elementos generales que garantizan la calidad de los servicios	35
2.2 Diseño Metodológico.....	39
Herramientas a utilizar en la investigación.....	42
Capítulo III	46
3.1 Diseño de la muestra	46
3.2 Evaluación de la eficacia de la calidad de la gestión.	48



3.2.1 Evaluación cuantitativa.....	48
3.2.2 Evaluación cualitativa	51
3.3 Análisis causal de la satisfacción.....	51
Conclusiones.....	61
Recomendaciones	62
Bibliografía.....	1
Anexos	1



Introducción

La historia del transporte es la historia de la humanidad. Todas y cada una de las sociedades han tenido la necesidad de trasladar objetos y mercancías. Es así como la necesidad de cargar objetos y distribuirlos entre distintos territorios se sitúa en el origen del transporte terrestre pero también del transporte marítimo y del transporte aéreo. Los comienzos del transporte terrestre nos remontan, desde el punto de vista evolutivo, cuando los hombres primitivos descendieron de los primates y cambiaron su vida en los árboles por un estilo de Vida Nómada, para el cual debían movilizarse y recorrer varias distancias para poder obtener alimento, además de presentarse la necesidad de transportar junto los recursos obtenidos hacia el sitio donde tenían su guarida. Ya en la época precolombina (un periodo que abarca desde el nacimiento de los primeros pobladores americanos hasta la conquista por los europeos con la colonización de Colón en 1492), los incas poseían un sistema de caminos interconectados a través de todo su imperio para trasladar diferentes tipos de mercancías. En los inicios, el transporte terrestre se realizaba a pie, utilizando la fuerza de los animales o a través de canoas o botes, aprovechando la corriente de los ríos para hacer llegar sus mercaderías al destino deseado. El hambre fue la causa de que el hombre comenzara a moverse para asegurar su comida y así se inició la forma de transporte que se conoce en la actualidad. Dado que el ser humano es débil como fuerza de transporte, necesitó, al principio, domesticar a los animales. El perro fue el primero, después utilizó animales más grandes y fuertes para transportar mercancías más pesadas. Esta necesidad de transportar cosas con mayor volumen y cuyo peso no podía ser soportado por un solo animal, supuso la creación y posterior impulso de la rueda. Apareció en la prehistoria y ha sido uno de los inventos más maravillosos de toda la historia. La rueda permitió la evolución de los medios de transporte terrestre y la llegada del hombre a lugares tan lejanos en cada vez menos tiempo. Los carros y diligencias tirados por caballos propiciaron el intercambio de todo tipo de materiales gracias al establecimiento de las rutas comercial. (Maldonado, 2019)

Más tarde, surgieron otros métodos de transporte terrestre como la bicicleta, que fue el origen de la motocicleta y esta, a su vez, del automóvil. Desde siempre, el hombre ha buscado la manera de inventar un artefacto que lo transportase rápida y cómodamente sin la necesidad de utilizar animales. En 1882, se descubrió el petróleo y poco a poco fueron surgiendo más inventos que utilizaban este combustible como fuerza impulsora, entre ellos,



el automóvil. Con la Primera Guerra Mundial las necesidades de transporte se incrementaron, y así surgieron los autobuses y la gran industria del motor existente a día de hoy que incluye tan variados métodos de transporte como el ferrocarril, transporte urbano, metro o tren de alta velocidad. Su evolución ha sido fundamental para garantizar el suministro de alimentos y todo tipo de bienes y servicios. Ha sido fundamental para el avance de la propia Humanidad.(Maldonado, 2019)

En el desarrollo de toda sociedad el transporte es uno de los elementos fundamentales. El desarrollo progresivo alcanzado años tras años hace del transporte un factor activo y progresista en constante perfeccionamiento organizativo y tecnológico. El uso del transporte como un servicio público destinado al uso de cualquier persona, también ha proporcionado la condicionante para que se convierta en un servicio turístico a tal punto que determinadas formas de transportación como los vuelos chárter o el servicio dimensional en autobús solo son de carácter turísticos. En el caso del turismo el transporte se ha convertido en el factor determinante de su desarrollo, pues las distintas divisiones y agrupaciones de transportación, o sea, el transporte terrestre, el transporte acuático y el transporte aéreo forman la base de distribución geográfica que obedece a los desplazamientos turísticos, ya sea localmente en un país o de una nación a otra (receptivos, emisores o al llamado flujo turístico interno).La Organización Mundial del Turismo (OMT) y todas las organizaciones dedicadas a la actividad o representatividad turística destacan en sus proyecciones que Turismo y Transporte se constituyen en una unidad inseparable pues, en la actividad turística es de suma importancia los accesos a lugares de atracción, la seguridad del desplazamiento, el medio empleado para vincular el traslado de los turistas, el horario etcétera(Humala Fernández, 2019). Los factores de medición de la calidad del transporte son: comodidad, agilidad, penetración, precio, rapidez y seguridad. En la economía del mundo de hoy, los transportes implican un factor relevante desde el punto de vista funcional pues, donde el transporte no existe o es mínimo, la actividad económica se reduce a niveles de subsistencia y autoconsumo.(Muñico Caso & Laurente Pobis, 2018)

Actualmente en Cuba la industria del transporte constituye una prioridad para satisfacer las crecientes necesidades de transportación, no solo de la población sino también del sector turístico, el cual representa una parte muy importante de la economía nacional. Una empresa destacada en este sector es la Empresa Transgaviota S.A, con un servicio de alto



estándar, exclusivas propuestas y la experiencia de más de una década y media de trabajo, la agencia de viajes es garantía de la mejor asistencia y hospitalidad. Un prestigioso equipo de profesionales, variedad en los servicios y un trato exquisito y personalizado que se apoya en un riguroso sistema de monitoreo de la satisfacción de sus clientes, distinguen a esta agencia la única en su tipo en el país que ha sido reconocido con la certificación del sistema de gestión de la calidad ISO 9001, del 2008, otorgada por la oficina nacional de normalización.(Salinas Chávez et al., 2019)

Con representaciones en el país a través de seis Unidades Empresariales Básicas (UEB): La Habana, Varadero, Cayo Santa María, Holguín, Cayo Coco y la más reciente en Santiago de Cuba, Gaviota Tours es una garantía para el disfrute del destino en toda su extensión, incluyendo estancias, desplazamientos vía aérea y terrestre, atención a grupos convencionales o de incentivos, organización de eventos, actividades náuticas desde Las Marinas Gaviota y una atractiva oferta extra hotelera y de excursiones con todas las facilidades de rigor y la conducción de profesionales y experimentados guías. La empresa de viaje Gaviota Tours S.A, receptivo del grupo de Gaviota S.A, pone a su disposición programas de reconocida calidad, orientadas al encuentro respetuoso con la naturaleza, cultura e historia de Cuba en su forma más pura.

Justificativa del problema:

La UEB de Varadero presenta deficiencias en la mejora continua de los procesos y problemas con el cumplimiento de los estándares de calidad esperados por los clientes; por lo que se presentan dificultades que provocan que las expectativas de los mismos no siempre sean satisfechas, razón por la cual ha recibido varias quejas por parte de los clientes externos respecto a la calidad de los servicios ofrecidos por la agencia de viajes Transgaviota S.A. Esto conlleva a la necesidad de realizar un estudio de la calidad del servicio, específicamente respecto al servicio de transfers, que es el que mayor número de quejas presenta.

Problema científico: la necesidad de conocer los problemas y las causas que inciden en la satisfacción del cliente externo en la empresa Transgaviota S.A



Como objetivo general de la investigación se define:

Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes externos de la empresa Transgaviota S.A. en la UEB de Varadero

Los objetivos específicos declarados son:

1. Elaborar un marco teórico referencial que apoye la investigación.
2. Aplicar el procedimiento para evaluar el nivel de satisfacción del cliente externo.
3. Realizar un análisis causal de los problemas que inciden en la satisfacción del cliente externo.
4. Realizar una propuesta de acciones para la minimización de los problemas detectados, que permita mejorar la calidad del proceso de transfers.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron diversos métodos propios de la indagación científica, clasificados por su naturaleza en empíricos y teóricos.

Métodos Teóricos:

- Analítico-sintético
- Inductivo-deductivo
- Histórico-lógico.

Fueron de gran utilidad para la determinación y elaboración del marco teórico referencial que sirve de apoyo a la investigación, para llegar a diagnosticar las causales que provocan la insatisfacción del cliente y realizar la propuesta de mejora.

El informe de la investigación cuenta en su estructura con Introducción, tres Capítulos, Conclusiones, Recomendaciones, Referencias bibliográficas y Anexos.

En la introducción se recoge el diseño teórico y metodológico elaborado para encauzar la investigación, así como, se precisa la actualidad e importancia del estudio que se realiza.

Métodos Empíricos: Entrevistas; Encuestas; Paquete Estadístico SPSS; Tormenta de ideas; estadística descriptiva; entrevista Diagrama Causa-efecto; Software Microsoft Excel. Mediante su empleo se pudo establecer la metodología a seguir para el diagnóstico de la problemática en estudio.



En el primer capítulo se recogen los principales conceptos y definiciones que sustentan la investigación, tales como calidad, servicios y sus características, calidad de servicio, gestión de la calidad, enfoques de la gestión de la calidad, satisfacción del cliente y la gestión de la calidad en el transporte.

En el segundo capítulo se hace una breve caracterización del objeto de estudio de esta investigación, la empresa Transgaviota, y se presenta el procedimiento o diseño metodológico a utilizar.

En el tercer capítulo se desarrolla el procedimiento propuesto y se analizan los resultados obtenidos, llegando a conclusiones sobre la calidad del servicio y haciendo propuestas para mejorarlo.

Se emplea un total de 55 bibliografías de las cuales:

1. Porcentaje correspondiente a los últimos cinco años: 58%(32 bibliografías).
2. Porcentaje en idiomas extranjeros: 12.7 % (7 bibliografías).
3. Porcentaje correspondiente a tesis y artículos científicos: 56% (31 artículos científicos y tesis).



Capítulo I. Marco Teórico.

El objetivo de este capítulo es realizar una síntesis de los diversos elementos teóricos en que se apoya la presente investigación.

1.1 Origen de la Calidad

La palabra calidad proviene del latín *qualitas, qualitatis* ('cualidad'); es, a su vez, un calco del griego *ποιότης ποιότης*. El CORDE registra la primera aparición de esta palabra hacia el año 1237, en la obra española Libro de los doce sabios o Tratado de la nobleza y lealtad. En inglés, el Online Etymology Dictionary sitúa su origen hacia el año 1300, procedente del francés (Española, 2014a).

Tras el surgimiento de la industria y la producción masiva de artículos, los empresarios entendieron necesario separar estos en función del cumplimiento (o no) de las especificaciones previstas y así reducir las reclamaciones de los clientes y con ellas los gastos asociados. Prevaleció en esta etapa la inspección final y/o de salida como actividad fundamental en función de la calidad. El control de la calidad fue la siguiente etapa, en la que se mantuvo la inspección como herramienta de trabajo, pero ahora extendida a otras etapas como preproducción y postproducción, incluido el control estadístico de procesos (Herrera Cárdenas & López Rodríguez, 2021).

A principios de la década del ochenta del siglo pasado se abrió paso el aseguramiento de la calidad, cuya denominación sugiere acciones preventivas en función de evitar la ocurrencia de errores en los productos y servicios, desde la identificación de las necesidades de las partes interesadas hasta los servicios posteriores a la venta. (Herrera Cárdenas & López Rodríguez, 2021)

1.2 Diferentes definiciones de calidad

En la actualidad el término calidad es utilizado en todos los campos de la vida moderna. Esta temática ha despertado un elevado interés en aspectos empresariales convirtiéndose en objeto de estudio de distintos expertos en el tema. A continuación, se muestran una serie de definiciones expuestas por varios autores:

Ishikawa (1988) Supuso que la calidad es el hecho de desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad. Este producto debe ser el más económico, el más útil y resultar siempre satisfactorio para el consumidor final.



Crosby (1987) Define calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos. Su lema es *"Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos"*.

Deming (1982) Es *"un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado"*. La calidad no es otra cosa más que *"una serie de cuestionamiento hacia la mejora continua"*

Feigenbaum (1991) Entendió la calidad como un proceso que debe comenzar con el diseño del producto y finalizar sólo cuando se encuentre en manos de un consumidor satisfecho.

(Juran, 1998) Define qué Calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes, además calidad consiste en no tener deficiencias. La calidad es *"la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente"*.

(Normalización, 2005) Según la norma, la calidad es entendida como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

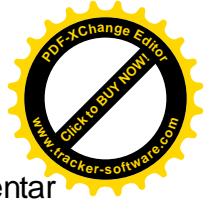
El conjunto de características de un producto o servicio que lo hagan satisfactorio para un determinado mercado y bajo el precepto de la mejora continua que garantice la sostenibilidad de la empresa por su capacidad de adaptarse a los constantes cambios del entorno. (Ramos Alfonso et al., 2016)

Calidad es la "propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie" según la Real Academia de la Lengua Española.(Española, 2014b)

Calidad, según la ISO (International Standardization Organization), es la adaptación y conformidad de los requisitos que la propia norma y los clientes establecen. En otras palabras, la calidad es el nivel de perfección de un proceso, servicio o producto entregado por su empresa, de modo que cumpla con las exigencias definidas por la ISO y, por supuesto, por sus clientes. (Normalización, 2005)

En el ámbito de la gestión, se puede entender el concepto calidad desde dos puntos de vista (Amaya Pingo et al., 2020):

1- Calidad: donde características del producto que se ajustan a las necesidades del cliente y por tanto le satisfacen. En este caso el significado calidad se orienta hacia los ingresos. En



este concepto de calidad el objetivo es lograr mayor satisfacción del cliente para incrementar los ingresos.

2- Calidad como ausencia de deficiencias: se define la calidad como ausencia de errores que requieran rehacer el trabajo o que resulten en fallos en operación, insatisfacción del cliente, quejas del cliente, etcétera. En este sentido, el significado de calidad se orienta hacia el ahorro de costos.

Bakalets Acosta (2018) señala que según Ros Gálvez (2016) es posible recoger prácticamente todas las aportaciones al concepto de calidad en cuatro categorías diferenciadas:

- La calidad como excelencia: es el enfoque más antiguo, significa alcanzar la forma más alta, el máximo nivel, la superioridad, en lugar de contentarse con lo descuidado o fraudulento. Esto permite diferenciar de sus competidores a las organizaciones que ofrezcan el mejor producto o servicio, que sea excelente. Y les da un valor añadido.
- La calidad como valor: Al comenzar a dirigir sus productos a un mercado más amplio, a mediados del siglo XVIII, las empresas tuvieron que producir más barato y la calidad empezó a ser juzgada en función del precio. En consecuencia, las organizaciones que deseen ser competitivas han de dirigirse al mercado con productos o servicios de valor, esto es, de buena calidad y a un precio aceptable. Autores como (Feigenbaum, 1991) han desarrollado este concepto.
- La calidad como conformidad o ajuste a especificaciones: Sus orígenes se remontan a 1850, cuando comenzaron a fabricarse productos de forma masiva (armas, después autos, etcétera.). Un producto o servicio es de calidad cuando lo diseñado por la organización se corresponde con lo producido u ofrecido. Varios autores han aportado a este enfoque: Crosby (1987) y (Juran et al., 1974).
- La calidad como satisfacción o superación de las expectativas del usuario: Este enfoque surge a raíz de la importancia que ha ido adquiriendo el sector servicios a partir del siglo XX y hasta nuestros días. Es el predominante en la actualidad, donde los productos o servicios han de superar las expectativas de los clientes, satisfacer sus necesidades y obtener su fidelidad. Los modelos se centran en la calidad subjetiva, la percibida por los



clientes. Autores como Feigenbaum (1991); Parasuraman et al. (1985) han contribuido a definir la calidad bajo este enfoque.

1.3 Conceptos fundamentales de Calidad

Los conceptos de calidad se iniciaron e introdujeron en Japón por el estadístico W. E. Deming, luego de la segunda guerra mundial por invitación de la empresa japonesa Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE). Desde entonces, esos conceptos de calidad agregan valor para innumerables empresas en todo el mundo (Alcalde San Miguel, 2019).

Conceptos de la calidad fundamentales

1 – Garantía de calidad

La garantía de calidad es una forma de asegurar que los estándares y requisitos de calidad operativos ya establecidos se utilicen en todos los procesos futuros de desarrollo, sea de un producto o servicio.(Chacón & Rugel, 2018)

2 – Control de calidad

Ese concepto está dirigido al cumplimiento del requisito de calidad y es realizado, principalmente, a través de una inspección. La inspección de calidad es un procedimiento que analiza y avalúa si los atributos de un producto o servicio están de acuerdo con los requisitos especificados para definir si existe alguna no conformidad.(Chacón & Rugel, 2018)

3 – Gestión de la calidad

La Gestión de la Calidad es la coordinación de las actividades de los procesos de producción y servicios para que se desempeñen con calidad. Esta gestión tiene el objetivo de obtener excelencia en la ejecución de todas las tareas y procedimientos, teniendo en mente que las dimensiones de la calidad pueden comprenderse como desempeño, confiabilidad, percepción, durabilidad, características, conformidad y atención.(Palma et al., 2018)

Para que un Sistema de gestión de la Calidad garantice excelentes resultados es esencial el seguimiento a los 7 principios de la calidad(Palma et al., 2018):

- Enfoque en el cliente

El cliente es la parte interesada de su negocio y desarrollar productos y servicios pensados para ellos es una estrategia vital para el crecimiento de cualquier empresa.



- Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de conducir un equipo de forma táctica y dirigida para que el equipo realice sus tareas con calidad. Un buen liderazgo permite el compromiso y el involucramiento de los colaboradores, asegura que todo el equipo esté alineado con los propósitos de la empresa.

- Compromiso de las personas

La participación y el compromiso de todos, inclusive de los miembros de la alta gestión, contribuye para un Sistema de Gestión de la Calidad eficaz. Los colaboradores capacitados comprenden la importancia de la calidad en sus actividades, de esa forma, están habilitados y preparados para alcanzar las metas establecidas. Por eso, la cultura de la calidad necesita hacer parte de la rutina de las empresas.

- Abordaje por procesos

Este principio está directamente relacionado con el conocimiento, la forma como una empresa administra sus procesos y cómo alcanza sus resultados previamente planificados. Este método es fundamental para el buen curso y excelencia de un SGQ, pues el nivel de perfección de un producto o servicio dependerá de la calidad de la gestión de los procesos.

- Mejoría Continua

El perfeccionamiento continuo de servicios y productos puede y debe emplearse a la cultura organizativa. El propósito de la mejoría continua es perfeccionar la satisfacción de los stakeholders, pues cuanto más la empresa se empeñe en mejorar la calidad de los procesos, productos y servicios, más valor entregará a su cliente.

- Gestión de relacionamiento

Establecer una buena relación con las partes interesadas como, por ejemplo, los proveedores, es muy importante para identificar las necesidades y evitar riesgos que impacten las estrategias de negocio. Construir una relación con las partes interesadas favorece el sentido de responsabilidad en lo que respecta al crecimiento organizativo.

- Toma de decisión basada en hechos

La toma de decisión basada en informaciones permite la seguridad y la eficiencia de las acciones tomadas, pues con el auxilio de indicadores de desempeño es posible analizar



cuáles factores están contribuyendo con los buenos resultados y lo que necesita una mayor atención y puntos de mejoría.

1.4 Definiciones de servicios

González Silva (2019) presenta distintos conceptos de calidad tomados de diferentes autores:

- *“El servicio es el acto por el cual se añade valor al producto. Este acto puede ser caracterizado del siguiente modo. El servicio es algo intangible, que tiene una aplicación directa sobre el cliente y relaciona estrechamente al productor con el consumidor”* (Funch, 1968)
- El servicio está formado por actos e interacciones, que son contactos sociales. El servicio es algo más que algo intangible, es una interacción social entre el productor y el cliente (Silva-Treviño et al., 2021)
- El servicio se puede definir como *“cualquier actividad primaria o complementaria que no produce directamente un bien físico; es decir, la parte sin producto de la operación entre el comprador (cliente) y el vendedor (proveedor)”* (Collier, Enero 1987)
- El servicio es el *“resultado generado por actividades en la interfaz entre el proveedor y el cliente y por actividades internas del proveedor, con el fin de responder a las necesidades del cliente”* (Normalización, 2005)
- El servicio *“es un trabajo realizado para otros, y puede proporcionarse a un consumidor, a una institución, o incluso ambos.”* (Juran, 1998)
- *“Un servicio es toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa. Su producción no está necesariamente ligada a un producto físico”* (Kotler, 1992)
- Un tipo de bien económico, constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios. (Morocho Revolledo, 2019)
- Es el trabajo realizado para otras personas Colunga (1995) .
- Un servicio es el acto o el conjunto de actos mediante el cual se logra que un producto o grupo de productos satisfaga las necesidades y deseos del cliente (Berry et al., 1989).



- Salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente. Normalización (2005)

1.5 Características de los servicios

Tabla 1: Características de los servicios:

Intangibilidad	Se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por lo tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador .Por ello, esta característica de los servicios es la que genera mayor incertidumbre en los compradores pues no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán luego de rentar o adquirir un determinado servicio. (Kotler, 1992)
Inseparabilidad	Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. Sin embargo, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables.(Colunga, 1995)
Heterogeneidad o variabilidad	Significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes. Cada servicio depende de quién los presta, cuando y donde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega. (Funch, 1968)
Carácter Perecedero o perdurabilidad	Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario.(Mendoza, 2020)

Fuente: Elaboración propia

1.6 Calidad del servicio

Albrecht (1992) *“el tiempo ha cambiado y no vivimos más en una economía de manufactura. Ahora vivimos en una nueva economía, la Economía de Servicios, donde las relaciones están llegando a ser más importantes que los productos físicos”*.

Muñico Caso and Laurente Pobis (2018) declaran que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. La calidad del servicio hoy día se ha vuelto requisito imprescindible para competir en todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos. (Silva Juárez et al., 2021)



Además, que la mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija intervención para rebasar sus expectativas (Mendoza, 2020)

De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla.(Rivadeneira Cuya, 2020)

La naturaleza intangible del servicio obstaculiza la utilización de indicadores para medir la calidad del servicio. Además, los clientes no solo valoran la calidad técnica (la calidad de lo que absorben) sino también la forma en que la recogen. (Alarcón-Mendoza et al., 2020) Existen diversos indicadores que se han venido utilizando en las empresas para evaluar la calidad de servicio, tales como los reportes de quejas y reclamación del cliente u opiniones en contacto con el cliente. No obstante, estos pueden emplearse como indicadores complementarios porque la medición de la calidad de servicio debe realizarse mediante la consulta al cliente, siendo el único que puede valorarla. (Tapia Montero & Arteaga Mora, 2020)

Larrea (1991) indica que la calidad de servicio es un sentimiento que se obtiene mediante la costumbre de ejercer actitudes positivas hacia nosotros mismos y el entorno, no sólo con el objetivo de acatar las necesidades de nuestros clientes, sino también de establecer una relación con ellos que permanezca en el tiempo donde prevalezca el concepto ganar/ganar.

La calidad en el servicio es el proceso de cambio que compromete a toda organización en torno a valores, actitudes y comportamientos a favor de los clientes de nuestro negocio.(Herrera & Schmalbach, 2010)

Sistema de Control de Calidad en empresas de servicio

Sistema de control de calidad Conforme a la Norma ISO 9000 (2000), un sistema de control de calidad se refiere a un sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad en donde se disponen de una serie de elementos como procesos, manual de la calidad, procedimientos de inspección y ensayo, instrucciones de trabajo, plan de capacitación, registros de la calidad, etcétera, todo esto funcionando en equipo para producir bienes y servicios de la calidad requerida por los clientes. (Normalización, 2005).Un



sistema de control de la calidad en los servicios se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad dentro del ciclo del servicio (Morles, 2021). En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y corregir los prejuicios ocasionados por los fallos. Por lo que la importancia de examinar las diferentes fallas en el no pueden subestimarse, porque son determinantes en la ausencia de clientes. (Haro et al., 2020).

Los servicios, a diferencia de los productos, presentan características que dificultan el proceso de verificación o inspección de estos antes que el cliente este en contacto con los mismos. Entre estas características se encuentran la simultaneidad, ya que los servicios generalmente se consumen en el mismo momento en que se producen, y la inseparabilidad, debido a que los servicios no pueden ser separados de su fuente de producción (Choez & Moreira, 2020)

Control se refiere al proceso que se emplea con el fin de cumplir con los estándares, esto consiste en observar el desempeño real, compararlo con un estándar, y después tomar medidas para observar si el desempeño es significativamente diferente del estándar. Lo antes dicho, produce un mayor nivel de complejidad a la gestión de la calidad en los servicios, no obstante se pueden realizar acciones que conlleven a una disminución de las fallas en el servicio, dividiéndolo en cada uno de los elementos que en él convergen y tratando de establecer para cada uno de ellos los mecanismo de control que resulten factibles. (Juran et al., 1974)

Los elementos que convergen en los servicios son: el cliente, el prestador del servicio, los objetos que se incluyen en el servicio, los locales de prestación del servicio, los equipos y muebles (Haro et al., 2020). El contar con un sistema de control de calidad en el servicio ayuda a la medición básica de ésta: para el control de la calidad, la medición, proporciona necesidades del cliente y las capacidades del producto y de los procesos, y para el mejoramiento de la calidad, la medición puede motivar a la gente, dar prioridad a las oportunidades de mejoramiento y ayudar en el diagnóstico de las causas. (Silva Juárez et al., 2021)

Collier (Enero 1987) asevera que en todos los casos de realización de verificaciones se deben registrar los aspectos negativos encontrados puesto que estos serán los datos que



posteriormente se utilizaran para conocer donde se deben emprender programas de mejora y para demostrar a la alta dirección la necesidad de iniciar estos.

1.7 Gestión de la calidad

En la actualidad no se puede hablar de “gestión de la calidad” sino, más bien, de “calidad de la gestión”, que se entiende como el conjunto de acciones que, en el seno de las organizaciones, se llevan a cabo para, entre todos, alcanzar un cierto nivel de excelencia, lograr organizaciones donde se trabaje a gusto, donde se fideliza al cliente porque es tratado y considerado como el patrimonio más importante de la organización. (Alfaro Calderón, 2017)

Como refiere Paucar Sánchez (2010) aporta la idea de que la calidad de la gestión está vinculada con los estilos de gestión; o sea, la forma de dirigir y gestionar. La columna vertebral para una buena conducción constituye la cultura organizacional de la institución porque posee un conjunto de significados que involucra la identidad personal, la creatividad, las habilidades, la experiencia y el conocimiento del personal de la institución.

La calidad de la gestión es el logro simultáneo de la satisfacción de los clientes y del cumplimiento exitoso de la gestión de las actividades emanadas de los procesos, departamentos y áreas, con la participación de todas las personas que interactúan con la organización. (Herrera & Schmalbach, 2010)

Desarrollo histórico de la Gestión de la Calidad

El interés de la sociedad por la calidad es tan antiguo como el origen de las sociedades humanas, por lo que tanto el concepto como las formas de gestionar la calidad han ido evolucionando progresivamente. Esta evolución está basada en la forma de conseguir la mejor calidad de los productos y servicios y, en ella, pueden ser identificados cuatro estadios, cada uno de los cuales integra al anterior de una forma armónica. (Durán, 1991)

Dichos estadios son los siguientes:

1. Consecución de la calidad mediante la Inspección de la Calidad.
2. Consecución de la calidad mediante el Control de la Calidad.
3. Consecución de la calidad mediante el Aseguramiento de la Calidad.
4. Consecución de la calidad mediante la Gestión de la Calidad Total.



La Inspección de la Calidad

Constituye el primer estadio en el desarrollo científico de la gestión de la calidad y se inicia para algunos autores en 1910 en la organización Ford, la cual utilizaba equipos de inspectores para comparar los productos de su cadena de producción con los estándares establecidos en el proyecto. Esta metodología se amplió posteriormente, no solo para el producto final, sino para todo el proceso de proceso de producción y entrega. El propósito de la inspección era encontrar los productos de baja calidad y separarlos de los de calidad aceptable, antes de su colocación en el mercado (Benzaquen de las Casas, 2018). La inspección de la calidad fue la técnica dominante durante la Revolución Industrial junto con la introducción de la dirección científica (Taylor) basada en el desglose de cada trabajo en actividades, lo que supone que cada tarea puede ser realizada por empleados sin gran cualificación. Las actividades de inspección se asignaban a un grupo de empleados (inspectores) no relacionados con las personas que realizaban los productos. (Rodríguez & Díaz, 2018)

El Control de la Calidad

El desarrollo de la producción en masa, la especialización, el incremento en la complejidad de los procesos de producción y la introducción de la economía de mercado centrada en la competencia y en la necesidad de reducir los precios, hecho que implica reducir costes de materiales y de proceso, determinó la puesta en marcha de métodos para mejorar la eficiencia de las líneas de producción (IBAÑEZ RODRIGUEZ & VARGAS ESTRADA, 2020). Así mismo, el aumento del uso de la tecnología obligó a que la calidad fuera controlada mediante el desarrollo de métodos de supervisión más específicos: establecimiento de especificaciones escritas, desarrollo de estándares, métodos de medición apropiados que no precisaran la inspección del 100 por cien de los productos. (Durán, 1991)

El Aseguramiento de la Calidad

A partir de los años 60, se inició en EEUU el movimiento de protección de los consumidores y la necesidad de asegurar que los productos que eran presentados en el mercado cumplieran, entre otros, altos estándares de seguridad conformes con el uso que el cliente iba a dar a ese producto; de ahí surgió la necesidad de ampliar el concepto de control de garantía. En este periodo se reconoció que la calidad podía quedar garantizada en el lugar de la fabricación mediante el establecimiento de un sistema de la calidad, que permitiría



satisfacer las necesidades del cliente final. Esta garantía podía ser llevada a cabo mediante el desarrollo de un sistema interno que, con el tiempo, generara datos, que señalaran que el producto ha sido fabricado según las especificaciones y que cualquier error había sido detectado y eliminado del sistema. Para ello se desarrollaron un conjunto de técnicas que permitían a la organización generar confianza en sus clientes mediante el establecimiento de los manuales de calidad, la utilización de “el coste de la calidad”, el desarrollo del control de los procesos y la introducción de la auditoría interna y externa del sistema de la calidad.(Alfaro Calderón, 2017)

La Gestión de la Calidad Total

Su introducción implica la comprensión y la implantación de un conjunto de principios y conceptos de gestión en todos y cada uno de los diferentes niveles y actividades de la organización. Los principios sobre los que se fundamenta la Gestión de Calidad Total son los tres siguientes(Benzaquen de las Casas, 2018):

- Enfoque sobre los clientes.
- Participación y trabajo en equipo.
- La mejora continua como estrategia general.

Estos principios se apoyan e implantan a través de una infraestructura organizacional integrada, donde los elementos principales son:

- El liderazgo.
- La planificación estratégica.
- La gestión de los recursos.
- La gestión de la información.
- La gestión de los procesos.
- La gestión de los proveedores.

1.8 Distintos enfoques de Gestión de la Calidad

Se distingue por tres dimensiones (Figura 1.1):

1. Los principios que asumen y que guían la acción organizativa
2. Las prácticas –actividades– que incorporan para llevar a la práctica estos principios.

3. Las técnicas que intentan hacer efectivas estas prácticas. Por ejemplo, un principio como la orientación hacia el cliente, asumido en diversos enfoques, puede conducir a que la organización lleve a cabo prácticas como la recogida sistemática de información sobre las necesidades, expectativas y satisfacción del cliente, que se hacen efectivas a través de estudios de mercado, pruebas de gusto en mercados seleccionados antes del lanzamiento de un nuevo producto, etcétera.(Durán, 1991).

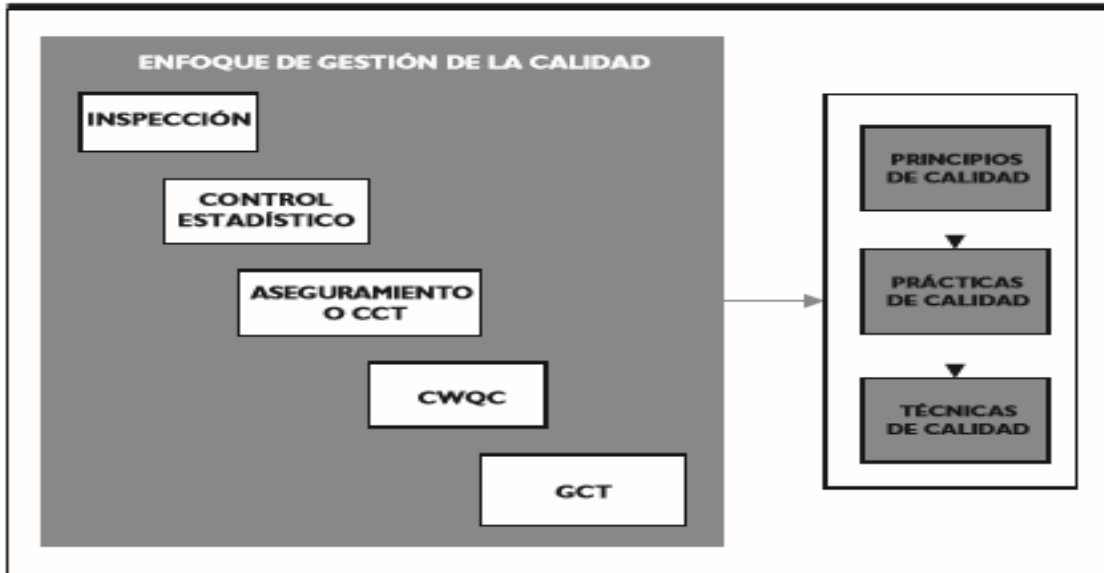


Figura 1.1: Dimensiones del enfoque de la Gestión de la Calidad

Fuente: Gestión de la calidad (Durán, 1991)

Leyenda

- CCT: Control de la Calidad Total
- CWQC: Company Wide Quality Control
- GCT: Gestión de la Calidad Total

Los distintos enfoques suponen planteamientos bien diferenciados, y que incluso las tres aproximaciones que pueden auténticamente calificarse como de Gestión de la Calidad (CCT, CWQC y GCT) están separadas por singularidades acentuadas. Sin embargo, la constatación de sus significativas diferencias no debe inducir a creer que los distintos enfoques, y especialmente las tres últimas aproximaciones a la Gestión de la Calidad, son antagónicos. (Alfaro Calderón, 2017)

El análisis de la evolución histórica de la Gestión de la Calidad muestra un cambio continuo, en el cual las distintas generaciones se sucedían de manera secuencial. Esta figura (1.2) es adecuada para explicar la historia del movimiento de la calidad, así como los diferentes peldaños que debe subir toda empresa comprometida en la Gestión de la Calidad. Sin embargo, no refleja el proceso de construcción de los enfoques de Gestión de la Calidad, que han sido más bien el fruto de la acumulación de conocimientos en varias etapas. La gran mayoría de las ideas de cada enfoque han sido recogidas por el posterior, quitando algunas incompatibles como la obsesión por la inspección final y la corrección de defectos, en vez de su prevención actuando sobre los procesos. (Feigenbaum, 1991)

Por tanto, el contenido de los enfoques ha ido creciendo, agregando a las ideas heredadas otras nuevas o dando al conjunto un nuevo acento en variables distintas, a modo de las muñecas rusas.

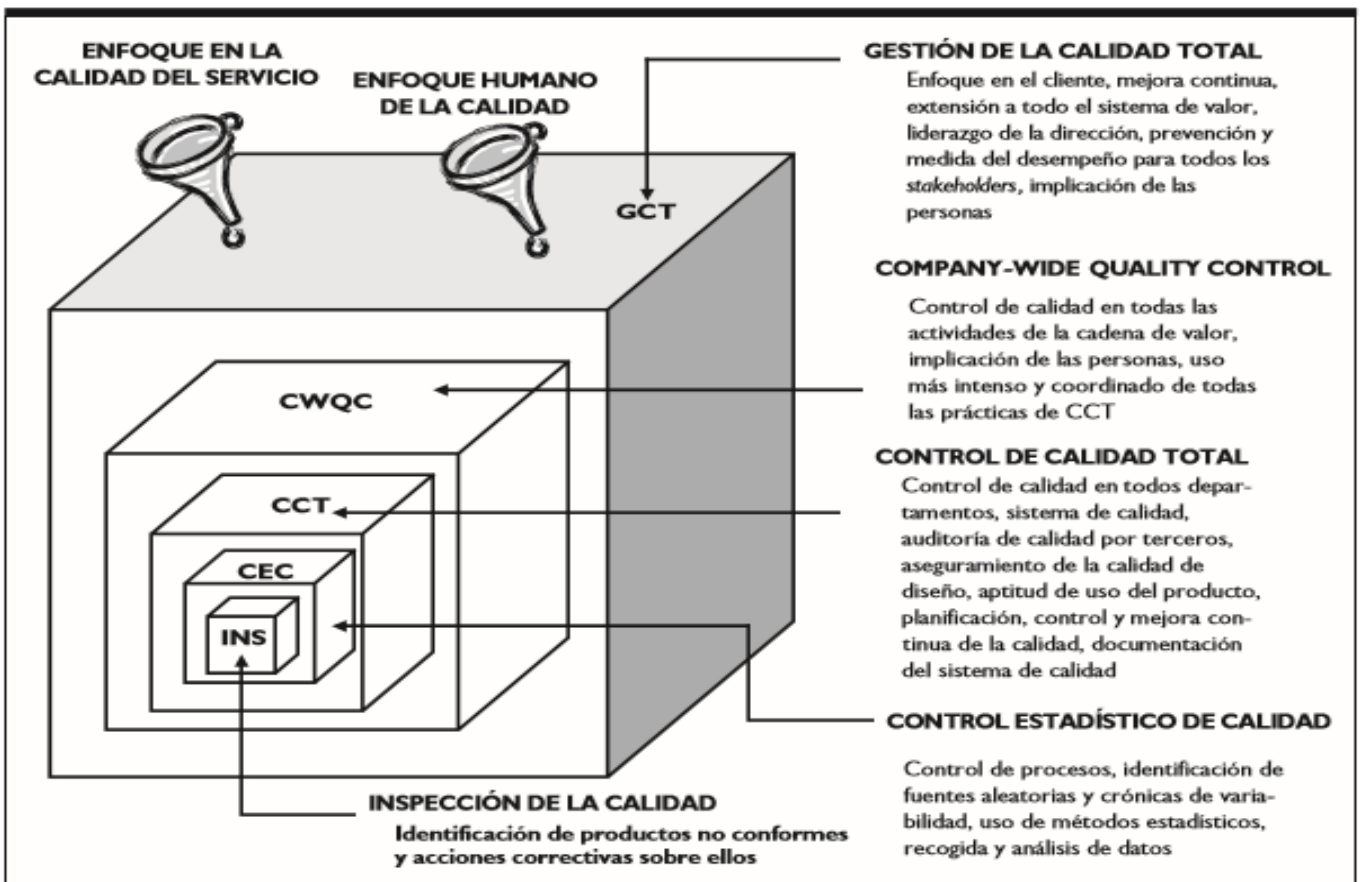


Figura 1.2: Enfoques de Gestión de la Calidad: su crecimiento acumulativo.

Fuente Gestión de la Calidad.(Durán, 1991)



Esta visión es particularmente clara con las aportaciones del enfoque humano de la Gestión de la Calidad, que no ha constituido modelos propios para la función sino que ha sido fuente de innovaciones absorbidas por las últimas etapas del enfoque técnico y por el enfoque estratégico. La institucionalización de la GCT puede así describirse como un proceso evolucionista, que podría esquematizarse en una taxonomía de etapas de desarrollo de la calidad por las cuales la empresa pasa progresivamente.(Feigenbaum, 1991)

1.9 Satisfacción del cliente

Los antecedentes bibliográficos sobre la satisfacción se estudian desde diferentes aspectos. Estas consideraciones se extienden desde la psicológica hasta la física y de lo sistemático a los aspectos positivos. Sin embargo, en la mayor parte de los casos, la consideración se centra en dos construcciones básicas, las expectativas de los clientes antes de la compra o uso de un producto y su percepción relativa del rendimiento de ese producto después de usarlo.(Rojas-Martínez et al., 2020)

Las expectativas de un cliente sobre un producto indican el comportamiento esperado de este ante ese producto. Como se sugiere en la literatura, los consumidores pueden tener varios tipos de expectativas la hora de formar su opiniones sobre el rendimiento esperado de un producto. Funch (1968) expone una distinción discriminando a las expectativas sobre la base de los siguientes aspectos: la naturaleza del producto o servicio; los costos y beneficios personales obtenidos; los costos y los beneficios sociales. Se considera como una construcción importante. El rendimiento percibido del producto debido a su capacidad de permitir hacer comparaciones con las expectativas.

Se considera que los clientes juzgan los productos dentro de un conjunto limitado de normas y atributos. Según la teoría de las expectativas: La satisfacción e insatisfacción de un cliente se determinada por lo que experimenta, después de una compra como resultado de la disconformidad, positiva o negativa, entre las expectativas y su experiencia durante la compra o servicio. Los estudios sobre la satisfacción del cliente se manifiestan en la conformidad y disconformidad de las expectativas.(Pérez Campdesuñer et al., 2018)

El cliente puede experimentar una conformidad positiva si el servicio recibido excede las expectativas, o una disconformidad negativa si el servicio falla según lo esperado. Es decir, un cliente estará satisfecho cuando recibe, lo que él esperaba de su proveedor, y estará



insatisfecho cuando el resultado de la compra del producto o prestación del servicio sea, inferior a lo que él esperaba (Rivadeneira Cuya, 2020)

Elementos de la satisfacción de clientes Kotler (1992) manifiesta que es:

“El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas, la satisfacción del cliente es una variable importante para la gestión del servicio en donde se toma en cuenta expectativas del cliente y finalmente se ve en el resultado efectivo del servicio.”

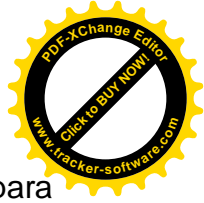
Existen distintos beneficios que una organización puede obtener al conseguir la satisfacción de sus clientes, estos pueden ser abreviados en tres grandes beneficios que ofrece una clara idea acerca de la trascendencia de conseguir la satisfacción del cliente. (Rivadeneira Cuya, 2020)

Un cliente satisfecho, por normalmente, vuelve a realizar la compra en el mismo lugar, así la empresa obtiene como beneficio la lealtad del cliente, y también la posibilidad de vender otros productos similares en un futuro cercano, el cliente manifiesta o declara a otras personas su experiencia positiva con un producto o servicio. Es donde, la empresa obtiene como beneficio una gratuita difusión con el cliente satisfecho canalizando a sus amistades, familiares y demás conocidos, dejando de lado la competencia. La empresa obtiene como beneficio extra mayor participación en el mercado.(Choez & Moreira, 2020)

Toda empresa que consiga satisfacer al cliente obtendrá diversos beneficios: lealtad del cliente (traducido en ventas futuras), difusión gratuita (traducido en futuros clientes) y posterior una asegurada participación en el mercado.(Rivadeneira Cuya, 2020)

1.10 Gestión de la calidad en el transporte turístico

Las empresas de transporte relacionadas con el mercado turístico tratan con un tipo de cliente muy exigente. Por lo que garantizar una buena calidad del servicio se convierte en prioritario. Para ello tener implantado un buen sistema de gestión es muy útil al objeto de controlar la gestión del servicio, e implicar a todo el personal de la empresa con el objetivo de conseguir la satisfacción del cliente. También es muy importante garantizar la gestión de los residuos (aceites, combustibles, piezas de desecho, etcétera.) de acuerdo a la normativa vigente de medioambiente.(Valdez Begazo & Zanabria Valdivia, 2021)



Existen una amplia gama de sistemas de gestión de calidad, que son muy apropiados para implantar en una empresa de transporte turístico. La que disponga de alguno de ellos, sin duda gestionará mejor sus recursos, optimizará sus procesos y será más competitiva.

Estos son algunos que se recomiendan para su actividad (Rocafuerte Cruz, 2019):

-ISO 9001 (Gestión de la calidad)

Esta Norma consigue estandarizar la gestión de los procesos sobre los servicios que se ofrecen, consiguiendo un mayor control sobre ellos. Permite implantar el círculo de la mejora continua dentro de la empresa y a cumplir con la legislación vigente.

-ISO 14001 (Gestión del medioambiente)

Esta Norma está pensada para conseguir un equilibrio entre la rentabilidad y la reducción de impactos medioambientales, evitando multas. También ayuda a proporcionar un ahorro de costes con un uso más eficiente de los recursos naturales tales como la electricidad, el agua y el gas.

-ISO 9001 + ISO 14001 (Sistema de gestión integrado)

Implantando estas 2 normas juntas, se consigue el denominado sistema de gestión integrado. Uno de los más completos que existen y muy recomendable en el mercado turístico. Combina la satisfacción del cliente con la integración en el medioambiente y la sostenibilidad.

-Cliente misterioso

Consiste en la visita de manera anónima a los establecimientos turísticos, comportándose como un cliente más. En esa estancia en el establecimiento se evalúa el proceso de venta, calidad de servicio ofrecido, actitud y grado de conocimiento sobre del servicio por parte de los empleados.

-Especialización en el servicio

La especialización del servicio es una estrategia clave para diferenciarse de la competencia y afrontar estos meses bajos en el que mercado tradicional baja sensiblemente. Modelos de especialización pueden ser: senderismo, ciclo-turismo, submarinismo, wellness, minusválidos, equitación, etc.

-OHSAS 18001 (Seguridad laboral)



Esta norma está dirigida a empresas comprometidas con la seguridad de su personal y su lugar de trabajo. Está diseñada para conseguir un equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción de los accidentes en el puesto de trabajo.

-Reingeniería de procesos

La reingeniería de procesos trata sobre la revisión, creación y rediseño de procesos, para alcanzar mejoras espectaculares en rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez.

- Ley de protección de datos

Esta Ley es de obligado cumplimiento para todas las entidades públicas o privadas, que posean datos de carácter personal, independientemente de su tamaño, actividad o cantidad de datos que manejen. Impone una serie de obligaciones en la recogida, almacenamiento y utilización de los datos personales y su posterior dada de alta de los ficheros de datos en la Agencia Española de Protección de Datos.

-5 S + 1 (Orden, limpieza, disciplina, clasificación, estandarización)

El método de las 5 S, así denominado por la primera letra del nombre que en japonés designa cada una de sus cinco etapas, es una técnica de gestión basada en 5 principios simples. El objetivo es lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente para conseguir una mayor productividad y un mejor entorno laboral.

La elección del sistema de gestión de calidad a implantar, dependerá de las necesidades particulares de cada establecimiento turístico.

Conclusiones parciales:

1. La calidad es el conjunto de características de un producto o servicio que lo hagan satisfactorio para un determinado mercado y bajo el precepto de la mejora continua que garantice la sostenibilidad de la empresa por su capacidad de adaptarse a los constantes cambios del entorno.
2. El servicio es el resultado generado por actividades en la interfaz entre el proveedor y el cliente y por actividades internas del proveedor, con el fin de responder a las necesidades del cliente.



3. Reviste gran importancia la evaluación, el análisis y el diagnóstico como punto de partida para la mejora y para conocer el estado en que se encuentra la empresa, y constituye una vía ideal para determinar sobre qué aspectos es necesario trabajar con vistas a mejorar la calidad.

4. La satisfacción e insatisfacción de un cliente se determinada por lo que experimenta, después de una compra como resultado de la disconformidad, positiva o negativa, entre las expectativas y su experiencia durante la compra o servicio.



Capítulo II. Caracterización de la empresa objeto de estudio y diseño de la metodología para la evaluación del nivel de satisfacción del cliente externo en la empresa Transgaviota S.A.

En este capítulo se realiza una breve caracterización de la empresa objeto de estudio de la investigación, teniendo en cuenta las características de la misma y los servicios que ofrece. También se expone la metodología a emplear en la investigación, y las técnicas y herramientas que se utilizan para el desarrollo de la misma.

2.1 Caracterización de la empresa

2.1.1 Aspectos principales

La Unidad Empresarial Básica (U.E.B) Transgaviota S.A. está ubicada en el poblado de Guásimas, en la Finca la Cachurra, cerca de sucursales de empresas como Almacenes Universales S.A y CIMEXS.A. Es un sistema cerrado, con objetivos, insumos, productos y relaciones claramente determinadas por lo que el control, retroalimentación y pronóstico pueden ser establecidos de manera precisa y objetiva.

Misión: La Sociedad Mercantil cubana TRANSGAVIOTA S.A. está concebida para satisfacer los servicios de transportación turística y renta de vehículos al turismo internacional y nacional, hombres de negocios, y Agencias de Viajes, consolidada en todo el territorio nacional, con marcas y modelos de vehículos competitivos, que potencian el disfrute de la naturaleza, la cultura y el bienestar social.

Visión: Ser una Sociedad del Grupo de Turismo GAVIOTA S.A. prestataria de servicios turísticos en la rama del transporte, dinámica, diversificada y prestigiosa con un personal profesionalmente calificado y sólidamente posicionada en todo el territorio nacional como producto reconocido por sus clientes.

Objetivos de la empresa: (Anexo 1)

El GRUPO DE TURISMO GAVIOTA S.A. se plantea desarrollar un producto para estancias, recorridos, incentivos, opcionales, restauración, recreación, transportación y asistencia al turista que integre todas sus posibilidades y las de sus asociados, se ajuste a las necesidades de los segmentos de cada mercado, distinguiéndose por una atractiva relación calidad-precio y una marcada relación con la historia, la cultura y la naturaleza cubana.



Sobre esta base, Transgaviota S.A. cuenta con dos marcas comerciales, bajo las cuales se presta el servicio de arrendamiento de vehículos (VIA) y de alquiler de ómnibus (TRANSGAVIOTA) y se caracterizan por:

- Parque de autos y jeeps diverso, que se caracteriza por su modernidad, seguridad, buen estado técnico y accesibilidad al cliente, para satisfacer las necesidades de servicios de renta a clientes libres, Agencias de Viajes (AA.VV), representantes de los hoteles del GRUPO DE TURISMO GAVIOTA S.A, representantes de Asociaciones Económicas Internacionales (AEI) radicadas en Cuba, aeropuertos que apoyan los polos turísticos y otras entidades aprobadas; así como se garantiza la realización de los Circuitos especializados, Fly & Drive, Safari y Programas organizados por las diferentes AA.VV nacionales, garantizando además, el servicio de auxilio en la vía de forma gratuita a todos los clientes.
- Parque de ómnibus que se caracteriza por su buen estado técnico, seguridad, confort; además de la puntualidad, buen trato y profesionalidad de los choferes, con capacidad de abarcar todas las modalidades de transportación turística acorde con las necesidades de las AA.VV, así como las necesidades de transportación de pasajeros por parte de diferentes entidades aprobadas y servicios de transporte para excursiones náuticas.
- Parque de motos de calidad que brinda servicios fundamentalmente a clientes de los establecimientos de alojamiento turístico del GRUPO DE TURISMO GAVIOTA S.A. y de otras instalaciones hoteleras nacionales.
- Transporte especializado acorde a las ofertas de naturaleza del GRUPO DE TURISMO GAVIOTA S.A. y a los requerimientos especiales de otros clientes: como son: ciclo turismo , minusválidos y transporte para turismo de alto standing

Además la empresa cuenta con otros recursos como combustible, piezas para el mantenimiento y reparación de los vehículos, energía, capital, tecnología, información (Donde se realiza un análisis de la demanda de los servicios y de la competencia para lograr un mejor desempeño de las actividades y una mayor productividad) entre otros, que junto a los medios de transportes ya mencionados permiten prestar servicios como:



- La transportación terrestre de pasajeros y de paquetería asociada a esta en pesos cubanos y pesos convertibles, cumpliendo las regulaciones establecidas por el Ministerio de Transporte.
- Servicios gastronómicos a bordo en sus medios de transporte en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Arrendamiento de medios de transportación terrestres en pesos convertibles.
- Remolque, auxilio en la vía, asistencia técnica, mantenimiento y reparación de los equipos de transporte y otros medios asociados, en las actividades de transportación y arrendamiento, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Capacitación y de superación técnico - profesional en la rama de la transportación automotriz y el arrendamiento de medios de transportación terrestre en pesos cubanos.
- Prestar servicios de Servicentro a las empresas pertenecientes al Sistema Empresarial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias en pesos cubanos y pesos convertibles, excepto en el Servicentro de Cayo Las Brujas que lo hará, además, a terceros y turistas en pesos convertibles, así como en tarjetas magnéticas, previa coordinación con la Corporación CIMEX S.A.
- Transportar y comercializar de forma mayorista combustible, lubricantes, productos auxiliares de mantenimiento, especialidades automotores, aditivos y medios auxiliares de manipulación de combustible y lubricantes en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Prestar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores en pesos cubanos.

Organigrama de la empresa: establece en orden a su criterio de subordinación entre personas

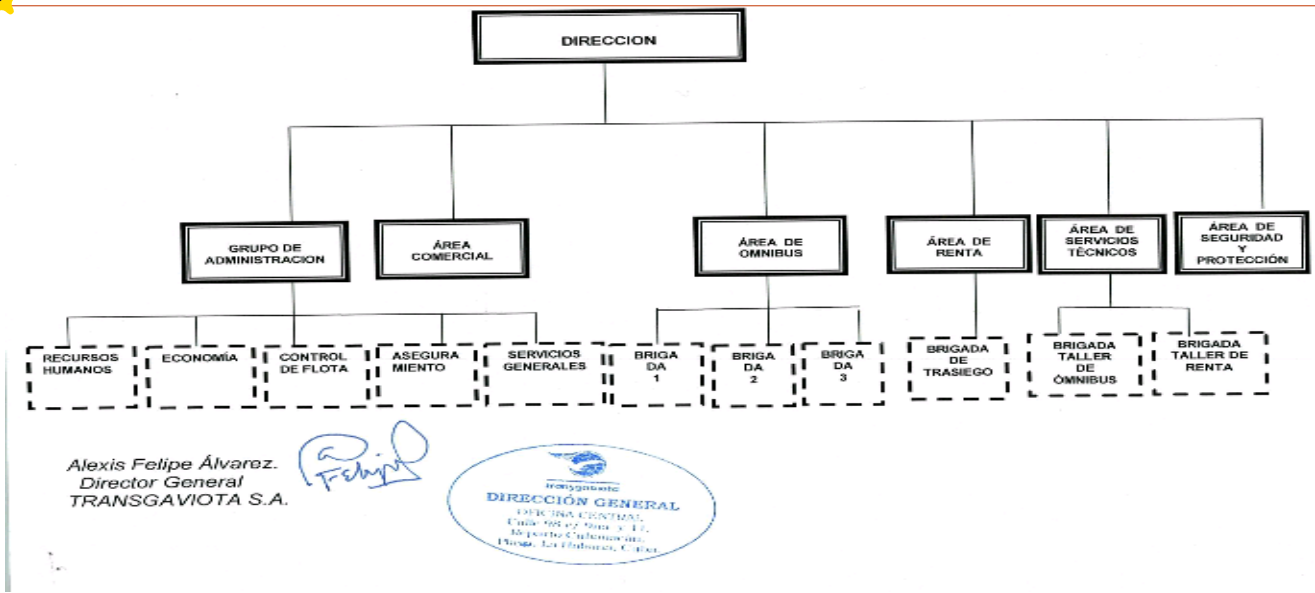


Figura 2.1: Organigrama

Fuente: Documentos de la empresa

Procesos de la empresa y su clasificación.

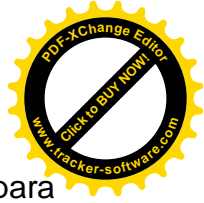
La empresa cuenta con varios procesos que permiten que la empresa cumpla su misión: satisfacer los servicios de transportación turística y renta de vehículos al turismo internacional y nacional, hombres de negocios, y Agencias de Viajes. Dichos procesos se pueden clasificar según su función en estratégicos, operativos y de apoyo.

Clasificación de los procesos (Anexo 2)

Mapa de procesos (Anexo 3)

Cadena de suministros de la UEB de Varadero

Es una empresa de subordinación nacional, es decir en La Habana hay una Casa Matriz que dirige la UEB de Varadero y que se encarga de abastecer a la misma. Se realizan los pedidos mediante un documento Excel donde se apuntan los diferentes pedidos con sus códigos y la cantidad requerida, este es enviado a la Casa Matriz, la cual ejecuta la compra. Luego de llegados a la empresa nacional esta realiza una distribución de los pedidos y envían una factura. Una vez en varadero la mercancía es recibida por Contabilidad y va al almacén y se le da entrada al sistema ASSET, se categoriza la mercancía. Los almacenes utilizan la tarjeta de estiba como método de control, en dependencia de la orden de trabajo se extrae del almacén la materia prima necesaria y toda la información se registra en dicha



tarjeta. En el área de operaciones es obligatorio la realización de encuestas al cliente, para comprobar que la prestación de los servicios se está realizando con la calidad requerida, donde se les entrega un formulario con una serie de preguntas.

2.1.2 Política Comercial de la empresa

Generalidades para todos los servicios de transportación que presta la empresa

Las contrataciones se realizarán sobre la base de cumplir la Política de Ordenamiento Jurídico del GRUPO DE TURISMO GAVIOTA S.A., combinando la centralización y la descentralización. La Empresa otorgará prioridad en la contratación y prestación de sus servicios a la Agencia de Viajes Gaviota Tours S.A. Se podrá brindar servicios de transportación y arrendamiento a entidades no turísticas, que cuenten con autorización para operar en Pesos Convertibles emitida por el Sistema Bancario Cubano, siempre que exista para ello, previa

Autorización de la autoridad facultada, sobre la base de explotar eficientemente la flota de vehículos.

Los precios se establecerán partiendo de las condiciones de la oferta, la demanda y la calidad de nuestros productos, de forma tal que nos permitan lograr el cumplimiento de los planes de venta presupuestados por actividades, así como la introducción y posicionamiento de la nueva técnica que se adquiera, cumpliendo los siguientes principios:

- Respeto de las regulaciones de precios aprobadas por los Ministerios de Finanzas y Precios, de Turismo y de Comercio Interior; así como por los demás organismos e instituciones del Estado.
- Análisis exhaustivo de la situación del mercado y de nuestro posicionamiento en el mismo.
- No trabajar por debajo de las Fichas de costo establecidas en la Empresa para las actividades de renta de autos y transportación en ómnibus.
- Determinación de los puntos de equilibrio de los servicios.

Tratamiento del producto TRANSGAVIOTA



Con la marca **TRANSGAVIOTA** se comercializan en la Empresa los MICROBUSES, MINIBUSES y ÓMNIBUS, para los que se emplea el genérico ómnibus y se rigen por los siguientes principios:

- La actividad de transportación en ómnibus de la Empresa para los servicios de transfer, es contratada centralizadamente con las AA.VV, estableciendo en cada Contrato Marco las condiciones generales del mismo y el precio de los servicios.
- Las condiciones referidas a las solicitudes del servicio y el tratamiento de las cancelaciones se establecerán en los correspondientes Contratos de Territoriales que se firmarán entre las UEB y las dependencias territoriales de las AAVV.
- Los contratos para los servicios de transportación en ómnibus con las entidades del Sistema GAE y del MINFAR, se firmarán de manera centralizada por la empresa.

Tratamiento del producto VIA

Con la marca **VIA** se comercializan en la Empresa los AUTOS, JEEPS y MOTOS, para los que se emplea el genérico, vehículos y que se regirán por los siguientes principios:

Arrendamiento de autos, jeeps y motos.

Los precios para este producto se establecerán por el Departamento Comercial de la empresa, siendo aprobados por el Director General. Los mismos se conforman sobre la base de las regulaciones establecidas al efecto por los organismos competentes.

De igual forma se establecen centralmente las Tarifas para Clientes VIP, las AEI, las Rentas Lineales, Supervisores Turísticos, y Asesores Extranjeros del GRUPO DE TURISMO GAVIOTA S.A.

Política de reservación y confirmación de servicios

Las solicitudes de reservas de autos, provenientes de la Agencia de Viajes Gaviota Tours S.A. y de otra que se designe por la dirección de la empresa, deberá tramitarse a nivel de empresa con las UEB a través de la Central de Reservas, la cual además de recibir las solicitudes, asignarlas a las UEB y confirmarlas a las Agencias de Viajes o Clientes Libres, deberá llevar el control del cumplimiento de las mismas según lo solicitado, en cada una de las reservas.

Política de tratamiento de las reclamaciones



Se responsabiliza por la tramitación de reclamaciones y compensaciones a clientes, por incumplimiento de las condiciones contractuales, a la UEB que confirmó los servicios, concentrando las acciones en dar solución a los problemas, antes de que el cliente abandone el país o el lugar donde se produce la reclamación (de ser clientes individuales), y dar respuesta en el plazo establecido para cada caso tanto en los contratos vigentes como en el Procedimiento de Atención a las Quejas y Reclamaciones aprobado a nivel de empresa. Se asumirá la compensación a clientes por servicios deficientes, quejas y reclamaciones, por la UEB que lo originó y nunca por un tercer prestatario a costa de sus ganancias y precios.

Política de comunicación promocional

El objetivo supremo de esta actividad será lograr el incremento de las ventas y el posicionamiento de nuestros productos en el mercado, mediante acciones de Promoción, Publicidad y Relaciones Públicas coordinadas en una idea única.

El presupuesto de promoción se maneja centralmente por la Oficina Central y se aprueba junto con el Plan de Negocios. La contratación para acciones promocionales se realiza también centralizadamente. En todos los casos se respetará lo establecido en el Manual de Identidad Visual de la Empresa.

Política de recopilación y procesamiento de la información estadística de mercadotecnia.

Esta actividad está encaminada a dotar a los órganos de dirección de la información necesaria para el análisis y la toma de decisiones.

El sistema de datos internos se realiza de forma mensual, a través del resultado de los principales indicadores económicos enviados por las Unidades Empresariales de Base, mediante informes, manteniendo actualizada la información del comportamiento, y los ingresos de las UEB en las diferentes actividades, así como el cumplimiento de los planes de ingresos por las Unidades de Venta, los ingresos comparativos entre las Agencias de Viajes nacionales, las entidades de los Sistemas GAE y Gaviota y otras entidades aprobadas, así como otras informaciones que se decida por la Dirección de la empresa, de lo que son responsables los Jefes y Especialistas Comerciales de las UEB.



2.1.3 Política Medioambiental de la Entidad

El transporte contribuye a dañar el medio ambiente y la salud humana con la emisión de agentes contaminantes tóxicos y gases de efecto invernadero, la generación de residuos y contaminación acústica y la fragmentación del territorio. El aumento del uso de energía y de las emisiones de gases invernadero por parte del sector del transporte compromete la lucha contra el cambio climático. Pero también se constatan tendencias positivas, fundamentalmente gracias a los avances tecnológicos y a los combustibles que han hecho menos contaminantes los nuevos vehículos terrestres. Ello ha redundado en una notable mejoría de la calidad del aire urbano.

La entidad cuenta con un grupo de objetivos destinados al cuidado del medio ambiente, para garantizar la calidad de vida tanto de los clientes internos como externos, estos objetivos constituyen la clave de la política medioambiental que desarrolla el centro.

Algunos de estos son:

1. Prevenir, reducir y controlar la contaminación provocada por la generación y manejo inadecuado de los residuales líquidos y sólidos.
2. Asegurar el manejo integral de los desechos peligrosos, mediante la prevención de su generación en las fuentes de origen y el manejo seguro de los mismos a lo largo de su ciclo de vida, con el fin de minimizar los riesgos a la salud humana y al medio ambiente.
3. Perfeccionar los mecanismos de protección e higiene del trabajo y atención al hombre.
4. Maximizar el confort y la imagen estético- visual de los ámbitos laborales y áreas exteriores.
5. Incrementar gradualmente el empleo de productos que sean amigables con el medio ambiente en las actividades de producción y servicios.
6. Desarrollar acciones que permitan determinar los niveles de ruido que se generan en la empresa con el objetivo de proteger al medio ambiente.
7. Lograr el uso eficiente del agua y de los portadores energéticos.
8. Incrementar el aprovechamiento económico de los residuales con potencialidad para ello.
9. Implantar un Sistema de Gestión Ambiental que cumpla los requisitos de la NC ISO 14001 vigente.
10. Lograr que todos los procesos y actividades de la entidad se desarrollen en conformidad con la legislación y normativa ambiental.



11. Desarrollar una conciencia ambiental en todos los trabajadores de la entidad.
12. Alcanzar niveles satisfactorios de capacitación ambiental de los recursos humanos.

Además cuenta con un Plan de Acción para reducir los riesgos ambientales y los daños al medio ambiente, donde se evidencia las causas, soluciones, dirigentes responsables, así como las medidas para enfrentar tales situaciones en un plazo determinado. Por lo que la Política Medioambiental del Centro posee como objetivo principal el de minimizar los impactos ambientales adversos que generan los procesos productivos y de servicios, en aras de garantizar la protección a sus clientes internos, externos, la comunidad y el medio ambiente. Siendo indispensable para ello el compromiso de la empresa en la mejora continua, la prevención de la contaminación y el uso racional de los recursos naturales y materiales, involucrando a todos los trabajadores, los cuales tienen un papel protagónico en su cumplimiento.

Las Unidades Territoriales de Higiene y Epidemiología del Ejército realizan inspecciones sanitarias periódicamente, en las cuales la empresa ha obtenido calificación de bien con señalamientos los cuales son reflejados en un plan de medidas para su cumplimiento. La misma no ha sido objeto de sanción alguna por parte de los órganos del CITMA, MINSAP o MININT

2.1.4 Normas cubanas utilizadas en la empresa

Base Legislativa, Normalizativa y Reglamentaria básica

- Constitución de la República
- Ley No. 13 de Protección e Higiene del Trabajo.
- Investigación de Accidentes. Conceptos Básicos.
- Definición de Salud. Enfermedad Profesional.
- Bases Generales sobre la Organización de la Protección e Higiene del Trabajo.

ISO 9001:La norma Internacional ISO 9001 está enfocada a la consecución de la calidad en una organización mediante la implementación de un método o Sistema de Gestión de la calidad (SGC).

Esta norma se ha convertido desde el año 2002 en un referente de la calidad a nivel mundial con más de Un millón de empresas certificadas.



En la norma ISO 9001 se establecen los requisitos de Un Sistema de gestión de la calidad, que permiten a una empresa demostrar su capacidad de satisfacer los requisitos del cliente y para acreditar de esta capacidad ante cualquier parte interesada. El certificado ISO 9001 es el certificado ISO más común y mejor reconocido a nivel general.

Aspectos generales versión del 2015:

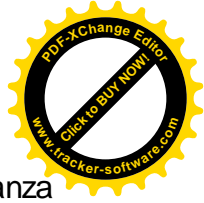
- Mejora la redacción hacia un enfoque más general y adaptado a las entidades de servicios. Se centra en la planificación y el liderazgo y cambiando el término "realización de productos" por el de "operaciones";
- Énfasis en el enfoque basado en procesos. Cuenta con una cláusula específica donde se define un conjunto de requisitos para que una entidad adopte este enfoque basado en procesos
- De acciones preventivas a prevención a más alto nivel. Se habla de la prevención a mayor escala, en coherencia con nuevos puntos sobre la gestión del riesgo.
- Más detalle en la Gestión del Cambio: También muy relacionado con los modelos de Excelencia está el apartado sobre "Planificación y control de cambios", con mejoras sobre la versión actual.
- Mayor compatibilidad con otras normas. Esta nueva versión es una norma de alto nivel

ISO 14001

Certificación ISO 14001 – Sistemas de Gestión Ambiental (SGA) es una norma internacional que permite a las empresas demostrar el compromiso asumido con la protección del medio ambiente a través de la gestión de los riesgos medioambientales asociados a la actividad desarrollada. Al asumir la responsabilidad ambiental, además de la reducción del impacto ambiental procedente de su actividad, se proyecta y se refuerza la imagen comercialmente sostenible de la empresa.

Consiste en la identificación y gestión de los riesgos ambientales asociados a los procesos internos de la actividad desarrollada por la organización. Esta norma identifica requisitos para una gestión eficaz del riesgo, considerando la prevención y la protección del medio ambiente, la conformidad legal y las necesidades socioeconómicas.

La certificación SGA de la norma de referencia ISO 14001 es una herramienta esencial para las empresas y organizaciones que desean ganar una mayor confianza por parte de los



clientes, colaboradores, comunidad y la sociedad en su conjunto. Este voto de confianza proviene de la demostración voluntaria del compromiso con la mejora continua del comportamiento ambiental.

ISO 18001

Tiene como objetivo la máxima integración de la Salud y Seguridad de en el trabajo, con otros sistemas de gestión como ISO 9001 y 14001 además, de poner mayor énfasis en los planes de control.

Otro de los objetivos principales de la nueva edición es la de facilitar la integración por parte de las organizaciones de los sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo ya existentes, en el caso que deseen hacerlo.

Las líneas generales de la nueva normativa son:

- Mayor énfasis a la importancia de la Salud.
- Integración con el modelo de mejora continua.
- Mejoras significativas en la integración con los sistemas de Calidad y Medio Ambiente (ISO 9001 y 14001).
- Nuevos requisitos enfocados a la Evaluación del Cumplimiento Legal.

2.1.5 Elementos generales que garantizan la calidad de los servicios

Sistemas de planificación de recursos de la empresa (ERP):

La empresa no cuenta con un ERP que le facilite otorgar apoyo a los clientes del negocio, tiempos rápidos de respuesta a sus problemas, así como un eficiente manejo de información que permita la toma oportuna de decisiones y disminución de los costos totales de operación. Sin embargo cuenta con ciertas bases de datos que permiten un acceso rápido a la información. En la empresa hay dos áreas de operaciones, operaciones de ómnibus y operaciones de rentas. En el área de operaciones de ómnibus se utiliza el SCOFIOT, un sistema de control de flotas, que brinda información sobre los carros, es decir permite conocer los choferes, las rutas, distancias recorridas, cuanto se cobra por el servicio, etcétera; y en el área de renta se utiliza el SCOREF, donde se archiva el número del contrato, nombre del cliente, cantidad de días rentados y el ingreso que representan los días de rente del mismo, accidentes, etcétera. La base de datos creada facilita la búsqueda de cualquier información desde que se creó el sistema hasta hoy. También hay un sistema de



control de comisaria, que se encarga de registrar la venta de agua cerveza y refrescos al turismos a bordo de los ómnibus .El departamento de economía controla la venta de comisaria a través de un sistema económico. Otro sistema muy importante implementado a la UEB es el ASSET, que no es más que el sistema contable de la empresa donde se registran todos los gastos a través de diferentes centros de costos, que permite consultar hacia donde están dirigidos los gastos; el sistema a través del cual se registran los gastos es el SUMACC. Otra base de datos que se utiliza es el @Documentar, que tiene como objetivo la trazabilidad de todos los documentos oficiales, que lleva la cantidad de documentos, cantidad de registros, tipos de documentos que se envían a la Casa Matriz (Empresa Nacional). El SAL es un sistema de recursos humanos donde se controla todo lo relacionado con el personal: carnet de identidad, días de vacaciones, certificados médicos, evaluación del desempeño, salario. Cuenta con DISTRA que controla el inventario de todos los automóviles, numero de motor, de chasis, color, tipo de combustible, etc.

Relaciones laborales:

Todos los departamentos de la empresa se subordinan al director general (Miguel Díaz Escorbio) y todas las decisiones que se toman en la empresa se realizan respetando la cadena de mando. La empresa se divide en seis áreas: Grupo de Administración (RRHH, Economía, Control de Flota, Aseguramiento, Servicios Generales), Área Comercial, Área de Ómnibus (Brigada 1, Brigada 2, Brigada 3), Área de Renta (Brigada de trasiego), Área de Servicios Técnicos (Taller de ómnibus, Taller de renta) y el Área de Seguridad y Protección.

Capacitación y desarrollo:

La captación de personal se realiza mediante la Agencia Empleadora a través de un riguroso proceso de selección teniendo en cuenta las capacidades y formación profesional de cada individuo. Los puestos de trabajo se asignan en concordancia con su certificado de estudios terminados y su especialidad; luego de la investigación correspondiente realizada por el MINIT a las personas q aspiran a trabajar en el centro. Todo nuevo trabajador será capacitado teórica y prácticamente en los métodos y hábitos seguros de trabajo. Una vez concluida la capacitación teórica y práctica, la administración evaluará los conocimientos relacionados con la actividad que va a desempeñar a fin de determinar si reúne todos los requisitos que el cargo que va a ocupar exige.

Evaluación del desempeño:



Entre las evaluaciones del desempeño más habituales en la empresa encontramos diferentes ejemplos en función de la persona que la realiza:

- Evaluación por parte de un superior: como su propio nombre indica, la evaluación por parte de un superior la lleva a cabo el responsable de la persona. Una evaluación directa que implica un conocimiento más personal del empleado.
- Autoevaluación: aquí es el propio trabajador quien se realiza la evaluación del desempeño. Se trata de un sistema ideal para hacer autocrítica pero que también sirve para ser más consciente de las fortalezas.
- Auditoría: los trabajadores son evaluados por observadores externos especializados y formados para ello. Es a nivel de Empresa.
- Evaluación de equipo: el trabajo en equipo es importantísimo en la productividad y el clima laboral, razón de más para pasar este tipo de evaluación del desempeño, que implica al resto de sus integrantes y compañeros de trabajo.
- Evaluación del cliente: en este caso la evaluación del desempeño la realiza el propio cliente. Hay que tener en cuenta que esto no siempre es posible. Se realizan mediante encuestas para saber el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio brindado

Seguridad y salud del trabajo

Está orientada a crear condiciones, capacidades y cultura para que el trabajador y la organización puedan desarrollar la actividad laboral eficientemente, evitando sucesos que puedan originar daños derivados del trabajo. Para ello, la Seguridad del Trabajo se sustenta sobre una base legislativa, normalizativa y reglamentaria, partiendo, de hecho, de la Constitución de la República de Cuba.

Responsabilidad laboral: Disciplina laboral, responsabilidad material y justicia laboral:

La responsabilidad laboral conlleva al cumplimiento del código de ética de la empresa por parte de los trabajadores, así como el cumplimiento del contenido del cargo a desempeñar de los mismos en la empresa, es decir el correcto ejercicio de sus funciones dentro de la identidad. Las Normas y Procedimientos establecen el proceder para determinar y exigir la responsabilidad material a los militares y trabajadores civiles de todas las categorías ocupacionales y funcionales, cuando mediante una acción u omisión, ocasionen daños a los



recursos materiales, económicos y financieros de las entidades de la actividad propuesta de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR) y su sistema empresarial, incluido del Grupo de Administración Empresarial (GAE) y las dependencias atendidas por este, en el desempeño de sus funciones, siempre q el hecho al carecer de peligrosidad social por la escasa entidad de sus consecuencias y las condiciones personales de su autor, no sea constitutivo de delito.

Estimulación moral y material:

Sistema de estímulos-moral y material-se deben tener en cuenta, entre otros aspectos los siguientes:

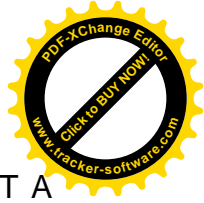
- El estímulo debe estar dado por logros o resultados objetivos del trabajador o el colectivo, perfectamente medibles.
- El estímulo debe ser proporcional a los resultados o aportes.
- El sistema debe ser claro, sencillo y sobre aspectos en los que el trabajador pueda incidir.
- El estímulo debe ser oportuno.
- Debe existir equidad en el estímulo.
- El estímulo debe ser sistemático, evolucionando sus formas acorde a las circunstancias.
- El estímulo debe ser lo más individualizado posible sin desestimar aquellos de carácter colectivo.

Convenio Colectivo

Tiene como objetivo centrar los esfuerzos en alcanzar mejores resultados en la gestión y eficiencia de la Oficina Central y a la vez mejorar el bienestar económico y social de sus trabajadores. Alcanzará a todos los trabajadores contratados o nombrados según la Plantilla de Cargos aprobada, así como a los que sean contratados por tiempo determinado o para la ejecución de un trabajo u obra en la Oficina Central de la sociedad mercantil cubana TRANSGAVIOTA S.A que estén afiliados a la Sección Sindical de la entidad.

Resolución interna:

Por Escritura Pública número 2247 de fecha 19 de agosto del 2002, otorgada ante la Notaria Especial del Ministerio de Justicia, se constituyó, bajo la forma de sociedad anónima, la sociedad mercantil cubana TRANSGAVIOTA S.A. la que por Escritura Pública número 637



de fecha 8 de junio del 2006, resulto fusionada con la sociedad mercantil cubana RENT A CAR VÍA S.A., ambas entidades pertenecientes al GRUPO DE TURISMO GAVIOTA S.A., quedando la primera como absorbente de la segunda y manteniendo su denominación de TRANSGAVIOTA S.A.

La sociedad mercantil cubana TRANSGAVIOTA S.A. tiene implementado desde el año 2007 el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial, viniendo obligada a observar en esta materia el Decreto número 281 “Reglamento para la Implementación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal” de fecha 16 de agosto de 2007, documento rector que faculta a los Directores Generales en su Artículo 77 para aprobar resoluciones, reglamentos, procedimientos y manuales que garanticen la implementación del Sistema de Dirección y Gestión y el cumplimiento de las leyes y documentos jurídicos, modificado por el Decreto número 334/2017 de fecha cinco de septiembre de 2007.

Resolución de medida disciplinaria:

La reacción de la empresa frente a incumplimientos laborales de sus trabajadores, en el ejercicio del poder disciplinario, se materializa en la imposición de un castigo al infractor denominada sanción, mediante la cual le hace saber la transgresión de alguna obligación o prohibición laboral lícitamente impuesta que afecta la organización de la empresa y la disciplina laboral. De este modo, la sanción disciplinaria es la consecuencia inmediata que el trabajador sufre debido al incumplimiento laboral en que incurre.

2.2 Diseño Metodológico

Procedimiento para evaluar cuantitativamente y cualitativamente la eficacia de la calidad de la gestión de los procesos y la organización, con enfoque externo. Para ello se toma como base el procedimiento para la “**Evaluación de la eficacia de la calidad de la gestión**” que aparece en el “Modelo para la mejora de la efectividad de la calidad de la gestión de los procesos” elaborado Ramírez Betancourt (2011) el cual fue adecuado a las condiciones de la investigación tal como se expone a continuación con el desarrollo de sus 3 etapas:

- 1) Evaluación del nivel de satisfacción del cliente externo.
- 2) Evaluación cuantitativa y cualitativa de la eficacia y eficiencia.
- 3) Análisis Causal de la satisfacción.



Evaluación del nivel de satisfacción del cliente externo.

Para llevar a cabo este proceso se utilizará como instrumento la encuesta diseñada y aplicada en la empresa para poder evaluar la satisfacción del cliente externo.

Paso 1. Determinar el periodo de tiempo que será tomado como objeto de estudio.

Paso 2. Determinar la cantidad de turistas que fueron encuestados en el período.

Paso 3. Tomar como población la cantidad de encuestas que fueron realizadas a estos en el período objeto de estudio, cantidad que será utilizada como población a ser muestreada.

Paso 4. Calcular el tamaño de la muestra a ser analizada y distribuirla proporcionalmente por los diferentes segmentos de mercado, utilizando para ello la fórmula siguiente:

Dónde:
n – Tamaño de muestra.
N – Tamaño del lote.
Z – Nivel de confianza.

$$n = \frac{N Z^2 P Q}{e^2(N - 1) + Z^2 P Q}$$

Nota: Se recomienda emplear P= Q si no se tienen estadísticas anteriores.

Paso 5. Comprobar la fiabilidad (Condición necesaria pero no suficiente) a partir del Alpha de Cronbach, donde el valor de este debe ser mayor de 0.7, para considerarse fiable el instrumento. Lo que implica que está libre de errores aleatorios, teniendo por tanto una escala consistente.

Comprobar la validez de la encuesta, que esté libre de errores aleatorios y sistemáticos, lo que implica que realmente este mide lo que el investigador pretende, para ello se utiliza el coeficiente de correlación R², el cual al igual que el alfa debe ser mayor de 0.7.

Evaluación cuantitativa y cualitativa de la eficacia

Evaluación Cuantitativa de la Eficacia



Tabular las encuestas y calcular los estadígrafos del promedio general de satisfacción de cada área, ítem en particular y por mercado, así como el % de clientes insatisfechos utilizando los softwares SPSS y EXCEL.

Evaluación cualitativa de la Eficacia

La evaluación cualitativa reviste una gran importancia, ya que cuando se refiere a un valor cuantitativo meramente, no se llega en todos los casos a lo que las personas desean oír sobre la calidad de una determinada producción o servicio y en el caso sobre la calidad de la gestión; por ejemplo resultaría muy complicado de entender a veces cuando se dice la calidad de algo es 2,5; 3.9; 4,7; a diferencia, si se dice es mala, regular, buena o muy buena se entiende mejor, no sin pensar que la evaluación cuantitativa no es necesaria, por el contrario esta permite en el caso arribar a la cualitativa. En la investigación se obtendrá la valuación cualitativa a través del Índice cualitativo Qk.

Paso 1: Para obtener la evaluación cualitativa de la eficacia de la calidad de la gestión de cada uno de los procesos y de la organización, se utiliza el índice cualitativo Qk, el cual se calculará mediante la expresión siguiente:

$$Qk = \frac{Efi - 3}{0,66}$$

$Qk = \frac{\text{Índice cualitativo}}{Efi}$
Valor cuantitativo de eficacia Efi

Paso 2: Para obtener la evaluación cualitativa de la eficacia de la calidad de la gestión, se entra con el valor de Qk en la tabla siguiente:

Tabla 2.1 Evaluación cualitativa Qk

Índice cualitativo (Qk)	Evaluación cualitativa
- 3.03 a - 1.51	Muy mala
- 1.51 a 0.00	Mala
0.00 a 0.75	Regular
0.75 a 2.27	Bueno
2.27 a 3.03	Muy buena



Fuente: Dr. C. Francisco David Ramírez Betancourt

El objetivo de esta evaluación radica en poder comparar de forma cualitativa la eficacia de la calidad de la gestión entre los procesos de la propia organización o entre otras organizaciones.

Análisis causal de la satisfacción.

Para llevar a cabo el análisis causal se utilizó la figura 3.4 seleccionándose las áreas afectadas para llevar a cabo la primera gran expansión mediante el diagrama causa – efecto. Posteriormente se tomaron los ítems por debajo de la media en cada una de las áreas para realizar la primera pequeña expansión. Para el desarrollo de la segunda pequeña expansión se determinaron las subcausas que inciden en cada uno de los ítems afectados, valorando las quejas, reclamaciones u otra información que con relación a esto se tenga.

Paso 1: Se seleccionan las áreas con mayores afectaciones a partir del criterio de los clientes reflejado en las encuestas, para llevar a cabo la primera gran expansión.

Paso 2: Hacer un análisis de los ítems que más afectación provocan en cada una de las áreas.

Paso 3: Determinar las subcausas a partir de la tormenta de ideas, la comunicación boca a oído, las quejas y reclamaciones.

Paso 4: Evaluación del cliente interno: para lo cual se encuestará a los clientes internos de contacto directo de los servicios con problema (Bustamante Ubilla et al., 2019). A partir de la encuesta del GAP-6 del Servqual Modificado por (Valls Figueroa et al., 2002) Ver Paso 5. Capítulo 3. Encuesta.

Paso 5: Utilizar el Diagrama Causa–Efecto como herramienta para representar los elementos (causas) del sistema que afectan el enfoque externo (efecto).

Paso 6: Proponer un grupo de acciones correctivas para que sean utilizadas por los grupos de mejora.

Herramientas a utilizar en la investigación

A continuación se exponen las herramientas a utilizar en la investigación.



Software SPSS: El comúnmente conocido por los profesionales de la estadística SPSS (Software Statistical Package for the Social Sciences), es un paquete informático de gran integridad de operaciones estadísticas. Su aplicación ha sido difundida hacia una variada gama de estudios y procesamiento de información de trabajos científicos en todo el mundo.

Este paquete es capaz de realizar cálculos matemáticos y de aplicar modelos estadísticos a información proveniente de diversas disciplinas. Contiene herramientas estadísticas para determinar distribuciones de frecuencia, medidas de tendencia central y medidas de dispersión. Desarrolla modelos con distribuciones Binomial, Normal y Poisson. Aplica pruebas de hipótesis y de significación. Además, realiza cálculos de correlación y regresión que entre otras cosas permiten determinar la fiabilidad y validez de modelos de gestión. Es capaz de segmentar variables y determinar la relación que pueda existir entre ellas. Aplica análisis desde el punto de vista cuantitativo, determinación de coeficientes estadísticos entre otros. (Kafle, 2019)

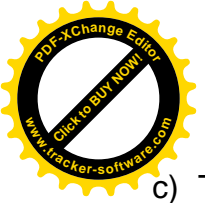
El software es de gran flexibilidad y compatibilidad con tabuladores electrónicos para el intercambio de información. Posee un ambiente visual de fácil operación que permite al usuario concentrarse plenamente en la gestión estadística del modelo que está trabajando.

Tormenta de ideas

Es una técnica interactiva de trabajo en grupo que se realiza con el objetivo de ganar gran cantidad de ideas en poco tiempo. Presenta 3 modalidades: Rueda libre, Tira de papel y Round Robín. Los principios que sustentan esta técnica son: la nueva agresión, la espontaneidad y el intercambio de ideas entre todos los participantes.

Para su realización puede ser aplicado el método de distintas formas:

- a) Rueda libre: Es el más usado, los participantes intervienen libremente, espontáneamente, esta es su fundamental ventaja, además de ser creativo facilita la contribución de otros expertos con sus ideas. Desventaja: individuos fuertes pueden predominar, sobreviene la confusión, pueden perderse ideas si hablan todos a la vez.
- b) Round Robín: La participación es ordenada, por turnos, los participantes dan su opinión cuando les toca el turno en cada vuelta hasta que concluyan las ideas nuevas. Desventajas: Se hace difícil aguardar por su turno, hay ciertas pérdidas de energía, resistencia a dar una opinión.



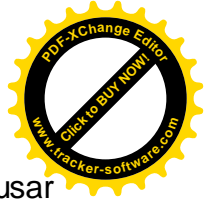
c) Tira de papel: Las ideas se recopilan por medio de una tira de papel. Ventaja: El anonimato permite que temas delicados afloren, se puede aplicar a grupos numerosos, no es necesario hablar. Desventaja: Es lento, algunas ideas pueden ser ilegibles, es difícil aclarar ideas. Tiene como objetivo llevar a cabo un filtrado y posteriormente emplear el método de los expertos con el coeficiente de Kendall para determinar cuáles son los principales problemas que a partir de la tormenta de ideas.

Diagrama Causa – Efecto

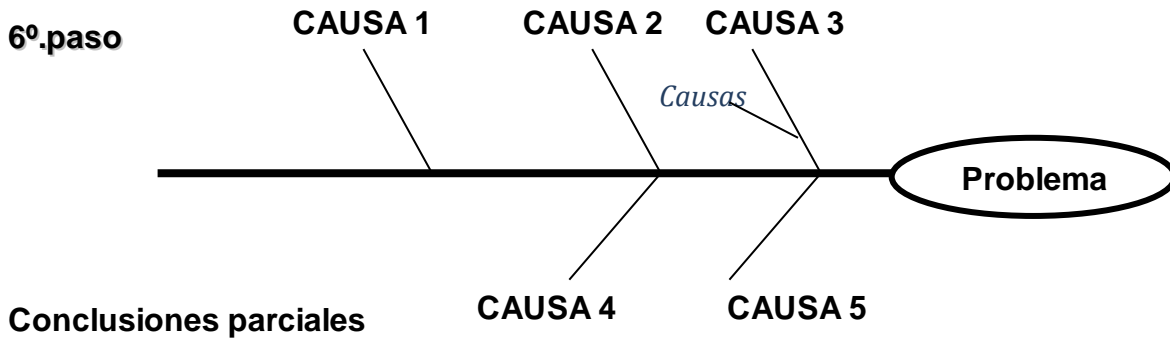
Un diagrama de Causa y Efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Fue desarrollado en 1943 por el profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos, situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos.

El Diagrama de Causa y Efecto es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico; su naturaleza gráfica permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas. El mismo no ofrece una respuesta a una pregunta, como lo hacen otras herramientas, por otra parte, bien preparado es un vehículo para ayudar a los equipos a tener una concepción común de un problema complejo, con todos sus elementos y relaciones claramente visibles a cualquier nivel de detalle requerido. Los pasos generales son:

- 1º.paso** Decidir la característica del proceso que se desea mejorar y controlar.
- 2º.paso** Escribir la característica de calidad a la derecha. Trazar una flecha gruesa de izquierda a derecha.
- 3º.paso** Indicar los factores más importantes que inciden en la característica a mejorar. Trazar flechas secundarias en dirección a la principal. Se recomienda reunir los posibles factores causales de dispersión más generales en grupos. Cada grupo forma una rama.
- 4º.paso** Incorporar en cada una de estas ramas los factores detallados que se pueden considerar causas. Estas formarán las ramificaciones menores. En cada una de ellas añadir factores aún más detallados trazando cada vez más pequeña. Este planteamiento permitirá identificar las causas del problema.



5º.paso Por último, es preciso verificar que todos los factores que pueden causar dispersión están incluidos en el diagrama. Así quedarán bien ilustradas las relaciones entre causas y efectos, en el diagrama.



- 1 La Sociedad Mercantil cubana TRANSGAVIOTA S.A. está concebida para satisfacer los servicios de transportación turística y renta de vehículos al turismo internacional y nacional, hombres de negocios, y Agencias de Viajes, consolidada en todo el territorio nacional, con marcas y modelos de vehículos competitivos, que potencian el disfrute de la naturaleza, la cultura y el bienestar social. Prestataria de servicios turísticos en la rama del transporte, con un personal profesionalmente calificado y sólidamente posicionada en todo el territorio nacional como producto reconocido por sus clientes.
- 2 La metodología de la investigación que se propone permite realizar una evaluación del servicio descrito, utilizando un conjunto de herramientas y técnicas en desarrollo de la misma, y a su vez ofrece la confección de una propuesta de acciones correctivas para la eliminación o disminución de las deficiencias detectadas.



Capítulo III. Desarrollo de la metodología para la evaluación del nivel de satisfacción del cliente externo en la empresa Transgaviota S.A.

En este capítulo se exponen los resultados prácticos alcanzados a partir de la aplicación de las técnicas propuestas por la metodología establecida en el capítulo anterior. A continuación se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la metodología, desarrollando los siguientes pasos.

3.1 Diseño de la muestra

Paso 1: Definición de la población:

- Elementos: Clientes (turistas) de la empresa Transgaviota S.A que solicitaron el servicio de transfers y accedieron a participar en la encuesta.
- Unidad de muestreo: clientes que solicitan el servicio de transfers.
- Alcance: Varadero.
- Tiempo de duración: Comprende los meses de febrero a agosto del año 2022.

Paso 2: Marco muestral: Lista de clientes que solicitan el servicio.

Paso 3: Tamaño de la muestra: Tomando como población las 2600 encuestas que fueron realizadas en el período objeto de estudio.

Se considera un nivel de confianza al 90% y un error de estimación máximo aceptado del 5%, $p=0.5$ y $q=0.5$. Empleando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q} = 154$$

n = Tamaño de la muestra buscado

N =Tamaño de la Población o Universo

Z = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza

e = Error de estimación máximo aceptado

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado

$q = (1-p)$ = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Paso 4 y 5: Procedimiento de muestreo y selección de la muestra.



Se seleccionó el método de muestreo probabilístico, donde se seleccionó un muestreo aleatorio simple, donde cada miembro de la población tiene la misma posibilidad de ser elegido

6-) Recolectar los datos

La recopilación de la información requerida se completó a través de la aplicación de la encuesta, para ello los investigadores recolectaron la de información, para posteriormente registrar la información en una base de datos para su procesamiento

7-) Procesar los datos

La recopilación de los datos de la investigación se procesa en el software SPSS para verificar la validez y fiabilidad de la encuesta realizada. El resultado del Alpha de Cronbach es de 0,722 y el R cuadrado 0,753 por lo que las encuestas son fiables y válidas, lo que implica que están libres de errores aleatorios y sistemáticos siendo sus resultados confiables. En las tablas que siguen se muestran los resultados obtenidos mediante el Software SPSS.

El Alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida. Cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos y por tácito convenio, se considera que valores del alfa superiores a 0,7 son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala.

Reliability

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,722	,722	9

Figura 3.1: Cálculo de la fiabilidad de las encuestas Fuente: Software SPSS

La validez de una medida es el grado en el cual el proceso de medición está libre, tanto de errores sistemáticos como de errores aleatorios. La validez de una escala pretende conocer si lo que dicha escala está midiendo es lo que verdaderamente el investigador quiere medir.

En esta prueba se mide R (square)



Si $R(\text{square}) > 0.7$ Aceptable

Si $R(\text{square}) < 0.7$ Eliminar encuestas

Se hace el análisis de varianza para demostrar que $R(\text{square})$ es bueno realmente

Si $R^2 = 0$ Hipótesis nula

Si $R^2 \neq 0$ Hipótesis alternativa

Si $\text{signif } F > 0.05$ Acepto hipótesis nula

Si $\text{signif } F < 0.05$ Rechazo hipótesis nula y el resultado será válido.

Regression

Model	R	R Square
1	,868 ^a	0,753

Figura 3.2: Cálculo de la validez de las encuestas Fuente: Software SPSS

3.2 Evaluación de la eficacia de la calidad de la gestión.

3.2.1 Evaluación cuantitativa

Las encuestas (Anexo 4) fueron tabuladas y se calcularon los estadígrafos del promedio general de satisfacción, de cada ítem en particular, así como el % de clientes insatisfechos utilizando el software SPSS y EXCEL. Obteniéndose los resultados siguientes:

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	2,510	2,266	2,636	,370	1,163	,012	9

Figura 3.3: Evaluación cuantitativa del nivel de satisfacción de los clientes (promedio general)

Fuente: Software SPSS.



Como puede apreciarse la Figura 3.3 el cliente da una evaluación cuantitativa promedio de la calidad del servicio del hotel de 2.51 en la escala utilizada de 1 a 5, apreciándose que aún hay reservas de eficacia en las áreas de los diferentes procesos, además existen valores mínimos promedio de 2,266 y máximos de 2,636

	Mean	Std. Deviation	N
Puntualidad de los trabajadores	2,55	,595	154
Apariencia personal del Chofer	2,48	,574	154
Valoración de la relación calidad-precio	2,27	,856	154
Trabajo conjunto guía-chofer	2,45	,549	154
Estado técnico del vehículo	2,58	,568	154
Limpieza del vehículo	2,48	,607	154
Sistema de ventilación del vehículo	2,64	,509	154
Sistema de audio del vehículo	2,58	,623	154
Sistema de video del vehículo	2,55	,767	154

Figura 3.4 Valores promedio de satisfacción

Fuente: Software SPSS

En la Figura 3.4 se muestran los valores promedio de cada ítem y de los 9 ítems que fueron evaluados en la encuesta por los clientes, se señalan 4 ítems con valores inferiores al

promedio, lo que implica que el 44 % de los ítems de la encuesta se encuentran por debajo de la media.

A continuación, se muestra un gráfico de barras con los diferentes ítems evaluados y los valores promedios obtenidos:

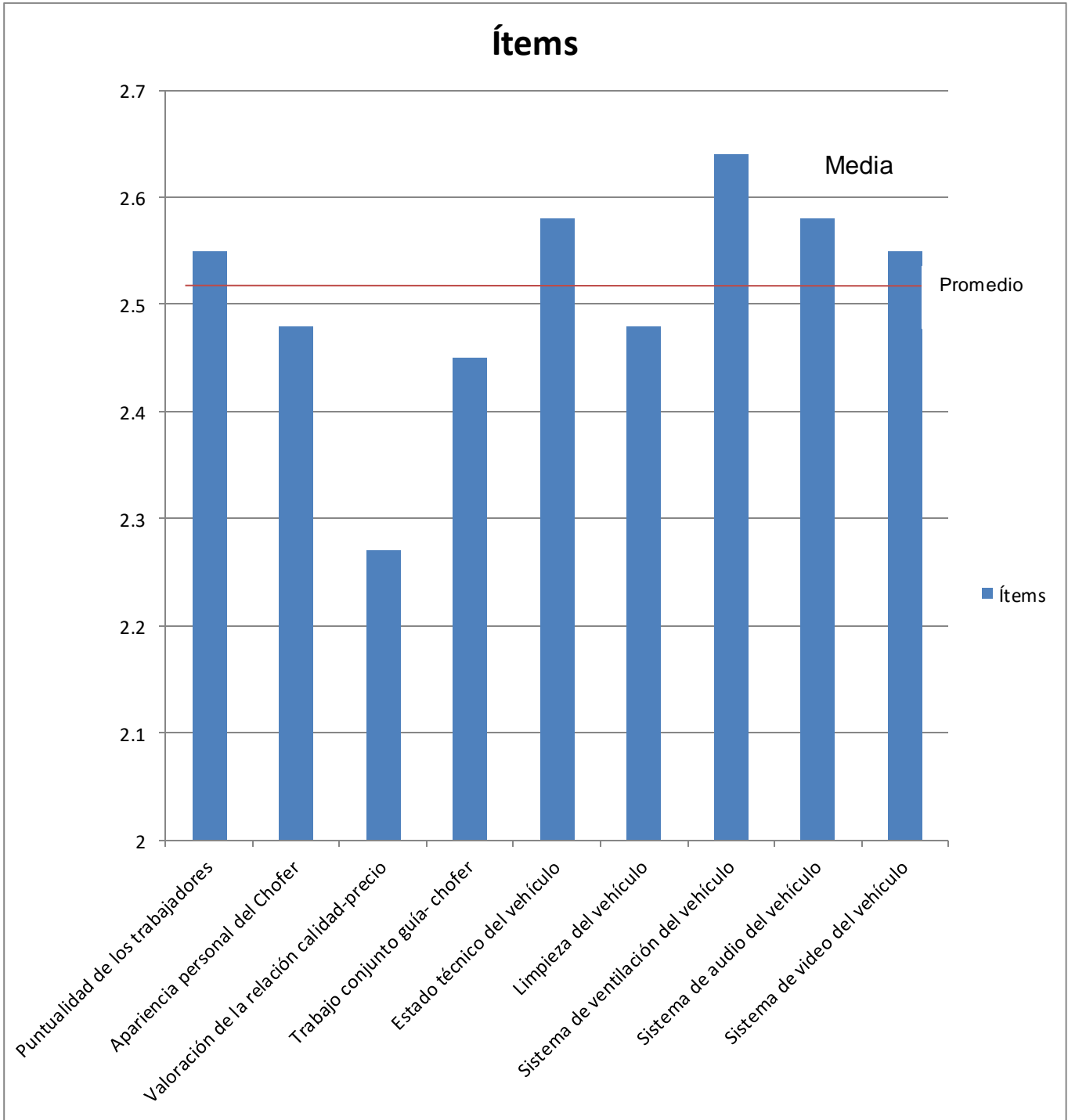


Gráfico 1: Ítems evaluados y sus promedios Fuente: Elaboración propia



Los valores por debajo de la media son apariencia personal del chofer, valoración de la relación calidad-precio, trabajo conjunto guía-chofer y limpieza del vehículo.

Determinación del % de clientes insatisfechos.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
SI	150	96,2	96,2	97,4
NO	4	2,6	2,6	100,0
Total	154	100,0	100,0	

Figura 3.5 Si recomienda el servicio (% de satisfacción)

Fuente: Software SPSS

En la figura 3.5 se muestran los resultados del % de clientes insatisfechos a partir de la aplicación del software SPSS donde se puede observar que existe un 2,6% de clientes que no recomiendan el servicio y que por tanto pudieran no contratar de nuevo a la agencia, además de generar una imagen negativa del producto, lo que implicaría dejar de ingresar por concepto de cliente perdido.

3.2.2 Evaluación cualitativa

Paso 1. Para el cálculo de la evaluación cualitativa de la calidad de la gestión se tomó el valor cuantitativo promedio obtenido mediante el procesamiento de la encuesta, para aplicar la fórmula que sigue.

$$Q_k = \frac{2.51 - 3}{0.66} = -0.74$$

Paso 2: Se obtiene el valor cualitativo de la eficacia de la calidad de la gestión mediante la **Tabla 2.1 Evaluación cualitativa Qk**, donde como puede apreciarse el valor está en el rango de (-1.51 a 0.00) siendo por tanto evaluada de MALA.

3.3 Análisis causal de la satisfacción

A continuación aparecen los resultados del análisis causal



.Paso 1 y 2: Aparecen a continuación los ítems afectados:

1. Apariencia personal del Chofer.
2. Valoración de la relación calidad-precio.
3. Trabajo conjunto guía- chofer.
4. Limpieza del vehículo.

Tabla 3.1: Relación indicador- Promedio

Indicador	Promedio
Apariencia personal del Chofer.	2.48
Valoración de la relación calidad-precio.	2.27
Trabajo conjunto guía- chofer.	2.45
Limpieza del vehículo.	2.48

Fuente: Elaboración propia

Paso 3: A continuación, aparecen las subcausas que inciden en cada uno de los ítems afectados. Estas fueron determinadas a partir del empleo de la tormenta de ideas, la comunicación boca a oído con algunos trabajadores y un análisis de las opiniones de los clientes en las redes sociales.

1. Inadecuada capacitación y profesionalidad.
2. Factores externos como el insomnio (mala calidad del sueño).
3. Mal liderazgo.
4. Incorrecta compensación del trabajo.
5. Desmotivación.
6. Ausencia de trabajo en equipo.
7. Carencia de recursos y materias primas.
8. Mala organización del trabajo.
9. Deficiencias de comunicación entre los trabajadores.
10. Uso incorrecto del uniforme de trabajo.
11. Trato inadecuado del personal a los clientes.
12. No resolución de quejas y reclamaciones.
13. Marketing negativo hacia la empresa
14. Falta de supervisión y control.

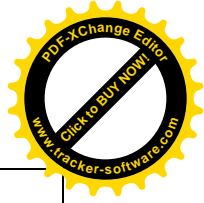


Paso 4: Evaluación del cliente interno.

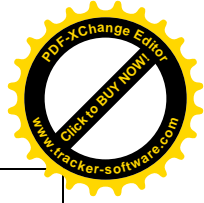
Para llevar a cabo la evaluación del cliente interno se utilizó la encuesta correspondiente a la diferencia 6 del modelo SERVQUAL modificado, la cual se muestra a continuación:

Estimado trabajador. Por favor, sería muy importante para nosotros, que usted contestara este cuestionario. Coloque una X en la casilla que usted considere que se corresponde con su deseo.

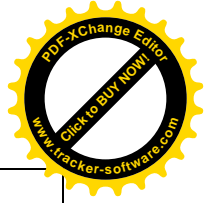
DIMENSIONES	Mucho menos de lo esperado	Menos de lo esperado	Igual a lo esperado	Más de lo esperado	Mucho más de lo esperado
SU TRABAJO					
Su trabajo está acorde con su experiencia y calificación.					
Su trabajo lo obligará a superarse.					
Se siente orgulloso realizándolo.					
Está preparado para hacer su trabajo.					
CONDICIONES LABORALES					
Son las condiciones de su área de trabajo adecuadas.					
Cuenta con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo.					
Sus jefes se preocupan					



por mejorar las condiciones de trabajo.					
SALARIO					
Su salario está acorde con el trabajo que realiza.					
Su salario le permite satisfacer sus necesidades personales y familiares.					
Su salario es justo comparado con el de los demás.					
TRATO Y RELACIONES PERSONALES					
Cuando usted realice una labor destacada, es reconocido en su colectivo e individualmente.					
Cuando usted tiene problemas en su trabajo, es ayudado y se interesan por usted.					
Su jefe lo trata con respeto y sus relaciones con usted son buenas.					
PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES					
Se le motiva para dar sus criterios y opiniones.					



Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección.					
Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones.					
Se siente parte activa de los resultados de su empresa.					
COMUNICACIÓN					
Usted conoce los objetivos de la empresa y de su departamento.					
La información que usted necesita, le llega de forma correcta y en el tiempo adecuado.					
Su jefe pide información regularmente.					
Cuando existe un problema, su jefe le exige que se lo comunique.					
LIDERAZGO					

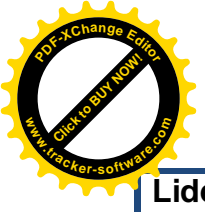


Tiene buenas relaciones con su jefe.					
Es su jefe un ejemplo a seguir.					
Su jefe siempre está dispuesto ayudarlo.					
Sería importante fuera del horario laboral, hacer algún trabajo para ayudar a su jefe.					
Evalúe de forma general su satisfacción en la organización.					

Para el estudio de la satisfacción del cliente interno se aplica la encuesta correspondiente a la Diferencia 6 del Modelo Servqual Modificado se aplicó a los 76 trabajadores que intervienen en el servicio de transfers.

Tabla 3.2 Resultado del análisis de la satisfacción del cliente interno

ATRIBUTOS	DIFERENCIA
Trabajo	-0.0098
Condiciones Laborales	0.0087
Salario	-0.2149
Trato y Relaciones Personales	-0.1403
Toma de Decisiones	-0.1414
Comunicación	0.1578



Liderazgo	0.3289
Total	-0.0015

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 3.2 el cliente interno se encuentra insatisfecho con un nivel promedio de satisfacción de -0.0015 en una escala de -2 a 2, por lo que sus percepciones están por debajo de sus expectativas, lo que provoca la insatisfacción, aspecto que tiene una determinada incidencia en la satisfacción del cliente externo. Los atributos que están por debajo del valor esperado son los siguientes:

Trabajo:

Las competencias laborales han adquirido más importancia con el paso de los años. La misma se define como el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar un trabajo o labor específica. Algunos trabajadores muestran descontento por estar en un puesto de trabajo que no está acorde con sus capacidades.

Trato y Relaciones Personales:

Los trabajadores sienten que los estímulos recompensando un buen trabajo o comportamiento son insuficientes o nulos, en correspondencia con su trabajo. Es importante que la empresa exprese gratitud a sus cooperadores por su comportamiento. El objetivo del reconocimiento laboral es reforzar comportamientos, prácticas o actividades que resulten en un mejor rendimiento y resultados organizacionales positivos. También es de vital importancia escuchar los problemas e inquietudes de los trabajadores e intentar darles solución.

Participación en la toma de Decisiones:

En la organización existe una jerarquía que determina el tipo de acciones que se realizan dentro de ella y, en consecuencia, el tipo de decisiones que se deben tomar, pero también es importante cierta libertad respecto al nivel operativo a la hora de tomar decisiones rutinarias; sin embargo los trabajadores plantean que en muy pocas ocasiones sus criterios son tomados en cuenta.

Salario: El salario es una contraprestación que recibe el trabajador a cambio del trabajo realizado para un empleador, los trabajadores plantean que el salario les es insuficiente para satisfacer sus necesidades básicas. Esto incurre en la desmotivación del personal y por lo tanto una disminución de la productividad.

Paso 5: Se emplea el diagrama Causa – efecto, donde se plasman los ítems que se encuentran por debajo de la media, así como las subcausas que inciden en cada uno de ellos.

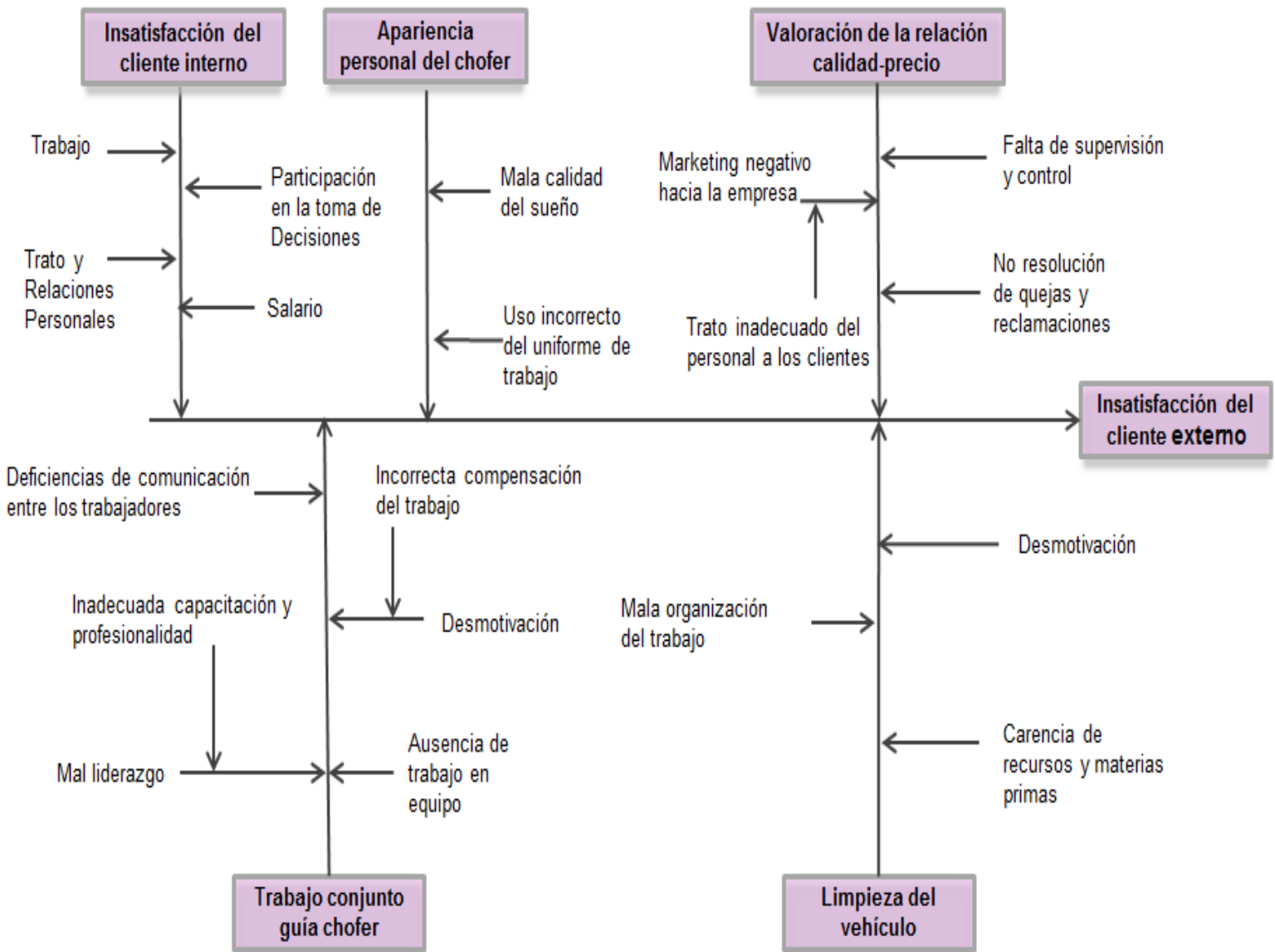


Figura 3.6: Diagrama Causa-Efecto

Fuente: Elaboración propia



Paso 6: A continuación se presenta una propuesta de acciones dirigida a los diferentes grupos de mejora con la finalidad de facilitar la elaboración del programa de mejoras:

1. Informar y capacitar periódicamente a todo el personal de las principales actividades, ofertas y servicios que brinda la agencia.
2. Realizar, además de una adecuada captación del personal, la capacitación de los trabajadores a través del enfoque de competencias laborales, para garantizar la inserción continua y rápida al mercado de trabajo.
3. Recompensar adecuadamente los esfuerzos de los trabajadores. Reconocer los logros de los mismos de manera pública y estimular materialmente la iniciativa, el buen comportamiento y el pensamiento crítico y resolutorio; con el objetivo de mantener satisfecho al personal y crear un mejor ambiente laboral.
4. Fomentar la toma de decisiones entre los trabajadores y darles un mayor grado de libertad para las mismas. Escuchar y considerar las propuestas e inquietudes del personal que sean de valor y aporten de manera positiva al desarrollo de la vida laboral.
5. Realizar valoraciones justas respecto al trabajo individual, para que los salarios se correspondan con el papel desarrollado en el ámbito laboral.
6. Gestionar los recursos de manera adecuada para evitar los desperdicios de materias primas y poder garantizar la correcta limpieza de los ómnibus.
7. En la empresa se aplican varios mix de comunicación, como son: Publicidad, promociones de ventas, marketing directo, etcétera; pero no cuentan con un plan de marketing, el cual constituye una herramienta clave para asegurar la supervivencia del negocio, por eso se sugiere crear uno.

Una vez analizados todos los resultados obtenidos a través de los métodos, técnicas y herramientas aplicados, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

Conclusiones Parciales

1. Los resultados obtenidos permiten dar respuesta al problema científico planteado y a su vez dar cumplimiento al objetivo general de la investigación.
2. El resultado del Alpha de Cronbach es de 0,722 y el R cuadrado 0,753 por lo que las encuestas son fiables y válidas, lo que implica que están libres de errores aleatorios y sistemáticos siendo sus resultados confiables.



3. La aplicación del procedimiento establecido permitió conocer que la valoración cualitativa de la satisfacción fue Mala, con un valor de -0.74.
4. Luego de realizada la evaluación del nivel de satisfacción del cliente interno y se determinó que existe insatisfacción, referida fundamentalmente por las debilidades en los aspectos: Trabajo, Salario, Trato y Relaciones Personales y Participación en la toma de decisiones.
5. Se elabora una propuesta de acciones de mejora dirigidas dar solución a los problemas detectados y lo que permitirá aumentar el nivel de satisfacción del cliente externo.



Conclusiones

1. Se cumple con el objetivo general de la investigación al efectuarse la evaluación del nivel de satisfacción de los clientes externos de la empresa.
2. Se elaboró el marco teórico referencial que permite sentar las bases de la investigación realizada.
3. Se seleccionó un procedimiento para la evaluación del nivel de satisfacción del cliente externo.
4. El cliente promedio se encuentra insatisfecho con una evaluación cuantitativa de 2,510 y por tanto la eficacia de la calidad de la gestión fue evaluada cualitativamente de Mala. Existiendo un 2.6 % de clientes insatisfechos que no recomendarían el hotel a otra persona.
5. Los problemas principales que afectan el nivel de satisfacción de los clientes externos son: apariencia personal del chofer, valoración de la relación calidad-precio, trabajo conjunto guía- chofer , limpieza del vehículo e insatisfacción del cliente externo.
6. Se realiza una propuesta de acciones para la mejora de la calidad.



Recomendaciones

1. La agencia debe llevar a cabo las propuestas de acciones expuestas a partir del resultado de la investigación.
2. Los directivos deben priorizar las acciones de capacitación, supervisión y control del servicio de transfers.
3. Analizar y modificar la encuesta existente, pues la misma no resulta lo suficientemente abarcadora y no permite recopilar la información necesaria acerca de las opiniones de los clientes sobre el servicio de transfers.
4. Valorar la aplicación del procedimiento propuesto en este trabajo y aplicarlo mensualmente.



Bibliografía

- Alarcón-Mendoza, V., Sarmiento-Campo, W., Mejía-Quñones, J., Castaño-Álvarez, Á., & Troncoso Palacio, A. H. (2020). Análisis de causas de ineficiencias en servicio al cliente. *Boletín de innovación, logística y operaciones*.
- Albrecht, K. (1992). Servicio al cliente interno: cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia.
- Alcalde San Miguel, P. (2019). *Calidad 3*. Ediciones Paraninfo, SA.
- Alfaro Calderón, G. G. (2017). *Administración para la calidad total*
- Amaya Pingo, P. M., Felix Poicon, E. C. L., Rojas Vargas, S., & Díaz Tito, L. P. (2020). Gestión de la calidad: un estudio desde sus principios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 632-647.
- Bakalets Acosta, E. (2018). "Evaluación de la satisfacción del cliente interno de la empresa Circuba durante la gira 2018" [TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL, UMCC]. Matanzas, Cuba.
- Benzaquen de las Casas, J. (2018). La ISO 9001 y la administración de la calidad total en las empresas peruanas. *Revista universidad y empresa*, 20(35), 281-312.
- Berry, L. L., Bennett, D. R., & Brown, C. W. (1989). *Calidad de servicio*. Ediciones Díaz de Santos.
- Bustamante Ubilla, M. A., Zerda Barreno, E. R., Obando Freire, F., & Sánchez Tello, M. (2019). Fundamentos de calidad de servicio, el modelo Servqual. *Revista empresarial*, 13(2), 1-15.
- Colunga, C. (1995). La calidad en el servicio. .
- Collier, D. A. (Enero 1987). The Customer Service and Quality Challenge. *The Service Industries Journal*,, 79.
- Crosby, P. (1987). *QUALITY IS FREE. THE ART OF MAKING QUALITY CERTAIN* McGRAW HILL BOOK COMPANY
- Chacón, J., & Rugel, S. (2018). Artículo de revisión. Teorías, modelos y sistemas de gestión de calidad. *Revista espacios*, 39(50).
- Choez, F. N. Z., & Moreira, E. M. V. (2020). La gestión de la calidad y el servicio al cliente como factor de competitividad en las empresas de servicios-Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 6(3), 264-281.
- Deming, W. E. (1982). *Quality, productivity, and competitive position*. Massachusetts Inst Technology.
- Durán, M. U. (1991). *Gestión de calidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Española, D. d. I. R. A. d. I. L. (2014a). CORDE. In
- Española, D. d. I. R. A. d. I. L. (2014b). DRAE. In
- Feigenbaum, A. (1991). La Calidad Como Gestión. *Quality News*.
- Funch, V. (1968). Estrategias de Servicio . .
- González Silva, S. (2019). *Análisis de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo en el Hotel Brisas del Caribe* [Tesis en opción al Título de Ingeniería Industrial, UMCC]. Matanzas, Cuba.
- Haro, M. J. A., Condo, J. N. C., & Cachiguango, V. E. A. (2020). Gestión de la calidad en empresas de servicios: evaluación de la empresa inmobiliaria Crea en la provincia de Pastaza. *Revista investigación operacional*, 425.
- Herrera Cárdenas, P. L., & López Rodríguez, M. (2021). El turismo: la gestión de la calidad y sus costos. *Scielo*, Vol.15(no.2).



- Herrera, T. J. F., & Schmalbach, J. C. V. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001: 2008*. Eumed. net.
- Humala Fernández, L. F. (2019). *Análisis del transporte terrestre turístico formal versus el transporte terrestre turístico informal en el cantón Cuenca* Universidad del Azuay].
- IBAÑEZ RODRIGUEZ , P. Y., & VARGAS ESTRADA, C. N. (2020). DESARROLLO DE UN MODELO PARA LA MEJORA CONTINUA EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LOS CINEMAS DE CINE COLOMBIA EN BOGOTÁ. *INGENIERIA INDUSTRIAL*, 600.
- Ishikawa, K. (1988). *¿Qué es el control de la calidad? La modalidad Japonesa* (E. Revolucionaria, Ed.)
- Juran, J. (1998). *Juran's Quality Handbook* (5 ed.). McGraw-Hill.
- Juran, J. M., Gryna, F. M., & Bingham, R. S. (1974). *Quality Control Handbook*. Editorial Reverté, S. A.
- Kafle, S. C. (2019). Correlation and regression analysis using SPSS. *OCEM J Manag Tech Soc Sci*, 1(1), 126-132.
- Kotler, P. (1992). Dirección de Marketing. 7°.
- Larrea, P. (1991). *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*. Ediciones Díaz de Santos.
- Maldonado, R. (2019). Los medios de transporte, distintas formas de movilizar a las personas y las mercancías en el mundo. El transporte terrestre. *M. Bettera, & M. Montero, Geografía y transporte*, 9-20.
- Mendoza, W. A. (2020). Calidad del servicio, satisfacción y fidelización. *Revista Ñeque*, 3(7), 161-175.
- Morles, J. (2021). Procesos organizacionales vinculados a la gestión de calidad del servicio.
- Morocho Revollo, T. C. (2019). Calidad de servicio y satisfacción del cliente de la empresa Alpecorp SA, 2018.
- Muñico Caso, S. S., & Laurente Pobis, B. (2018). Calidad de servicio y satisfacción de los usuarios de la Empresa de Transporte Turístico Olano SA sucursal Huancayo–2017.
- NC ISO/9000-2005., (2005). <http://www.iso.ch>
- Palma, H. G. H., Parejo, I. B., & Sierra, D. M. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio libre*, 16(28), 169-185.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. . *Journal of Marketing*.
- Paucar Sánchez, W. F. (2010). Factores motivacionales en la calidad de la gestión en el Instituto Superior Pedagógico Público "Huaraz".
- Pérez Campdesuñer, R., García Vidal, G., Sánchez Rodríguez, A., & Campdesuñer Almaguer, I. E. (2018). La satisfacción de clientes en el sector turístico: metodología seis sigma. *Ciencias Holguín*, 24(1), 29-42.
- Ramírez Betancourt , F. (2011). Evaluación de la eficacia de la calidad de la gestión en Modelo para la mejora de la efectividad de la calidad de la gestión de los procesos
- Ramos Alfonso, Y., Acevedo Suárez, J. A., Ramírez Betancourt, F., & García Rodríguez, E. (2016). Modelo de gestión de reservas de eficiencia basado en los costos de calidad con enfoque generalizador. *SciELO*, Vol.37, Article No.1. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-5936201600010007
- Rivadeneira Cuya, A. G. (2020). La calidad del servicio y su incidencia en la satisfacción del cliente en una agencia de viajes y asesoría en turismo tradicional en la ciudad de Lima-Perú, año 2019.



- Rocafuerte Cruz, Á. A. (2019). *Gestión administrativa y su incidencia en la calidad del servicio de la cooperativa de transporte Mar Azul, parroquia Anconcito, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2017* La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2019.].
- Rodríguez, Y., & Díaz, C. (2018). Gestión de la Calidad. *Caribeña de Ciencias Sociales*(abril).
- Rojas-Martínez, C., Niebles-Nuñez, W., Pacheco-Ruiz, C., & Hernández-Palma, H. G. (2020). Calidad de servicio como elemento clave de la responsabilidad social en pequeñas y medianas empresas. *Información tecnológica*, 31(4), 221-232.
- Ros Gálvez, A. (2016). *Calidad percibida y satisfacción del usuario en los servicios prestados a personas con discapacidad intelectual* [Tesis presentada en opción al título de Doctor en Administración y Dirección de Empresas UCAM]. España.
- Salinas Chávez, E., Salinas Chávez, E., & MUNDET CERDAN, L. (2019). El Turismo en Cuba: Desarrollo, Retos y Perspectivas. *Rosa dos Ventos*, 11(1), 23-49.
- Silva-Treviño, J. G., Macías-Hernández, B. A., Tello-Leal, E., & Delgado-Rivas, J. G. (2021). La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México. *CienciaUAT*, 15(2), 85-101.
- Silva Juárez, R., Julca Calderón, F., Luján Vera, P. E., & Trelles Pozo, L. R. (2021). Calidad del servicio y su relación con la satisfacción del cliente: Empresas turísticas de Canchaque-Perú. *Revista de ciencias sociales*, 27(3), 193-203.
- Tapia Montero, G. S., & Arteaga Mora, B. A. (2020). Evaluación de la calidad percibida del servicio por los consumidores en los restaurantes de la ciudad de Milagro. *Journal of business and entrepreneurial studies: JBES*, 4(2), 176-199.
- Valdez Begazo, R. E., & Zanabria Valdivia, D. T. (2021). Sistema de gestión de calidad ISO 9001: 2015 para mejorar la productividad en la empresa de transportes Nuevo Horizonte SA 2021.
- Valls Figueroa, W., Vigil Corral, E., Avila Estopiñan, E., & Quiza Sardinias, R. (2002). Aplicación del modelo Servqual adecuado para la medición de la calidad y diagnóstico del sistema de servicio de las entidades hoteleras del polo turístico de Varadero. V *Encuentro Internacional de Ciencias Empresariales. Varadero. Matanzas ISBN*, 959-916.

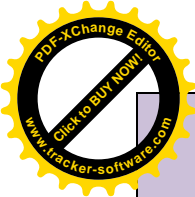


Anexos

Anexo 1

Tabla de Objetivos de la empresa

No.	OBJETIVOS DE TRABAJO 2022	No.	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES
1	Concentrar la promoción y publicidad en los mercados emergentes y consolidarla en los mercados maduros.	1.1	Crecimiento de los turistas recibidos por mercado con respecto al año anterior	Análisis según comportamiento.	Vicepresidente de Mercadotecnia.
2	Consolidar las ventas online de los hoteles en administración propia	2.1	Cantidad de turistas días vendidos online.	Comportamiento ascendente del indicador.	Vicepresidente de Mercadotecnia, Director de Informática y Director General de GAVIOTA TOURS S.A.
3	Crece en Ventas Turísticas.	3.1	Ingresos Turísticos	21,1%	Vicepresidente de Economía y Finanzas, Delegados Territoriales, Director General del Complejo de Turismo Topes de Collantes y Directores Generales de las sociedades mercantiles integrantes del Grupo de Sociedades Gaviota.
4	Crece en Utilidades Antes de Impuestos en MLC	4.1	UAI MLC	63,6%	
5	Mantener las Cuentas por Cobrar (C x C) y por Pagar (C x P) en término.	5.1	C x C en el extranjero	< 60 días	
		5.2	C x C en Cuba	≤ 30 días	
5	Mantener las Cuentas por Cobrar (C x C) y por Pagar (C x P) en término.	5.3	C x P en el extranjero	< 75 días	
		5.4	C x P en Cuba	≤ 45 días	



6	Mantener los niveles de inventarios acorde a la operación.	6.1	Cobertura de Inventarios	90 días para el consolidado del Grupo de Sociedades Gaviota	Vicepresidentes de Operaciones y Economía y Finanzas, Delegados Territoriales, Director General del Complejo de Turismo Topes de Collantes, Directores Generales de las sociedades mercantiles cubanas del Grupo de Sociedades Gaviota.
		6.2	Monto de los inventarios ociosos y de lento movimiento	Reducir en un 30%, como mínimo, el monto de los inventarios ociosos y de lento movimiento con relación al inicio del año.	Vicepresidentes de Operaciones y de Economía y Finanzas, Delegados Territoriales, Director General del Complejo de Turismo Topes de Collantes, Directores Generales de las sociedades mercantiles cubanas del Grupo de Sociedades Gaviota.
7	Controlar que las sociedades operadoras cumplan lo pactado en los Contratos A. y Comercialización.(CAC)	7.1	Nivel de cumplimiento de CAC = Cantidad de obligaciones cumplidas/ total de obligaciones pactadas	100%	Vicepresidente de Negocios y Delegados Territoriales.
8	Garantizar la firma de los CAC cuatro meses antes de la fecha de apertura del proyecto	8.1	Cantidad de contratos firmados en tiempo/cantidad de hoteles en apertura	100%	Vicepresidente de Negocios y Delegados Territoriales.
9	Definir las cadenas operadoras en función de la tipología de cada uno de los de proyectos	9.1	Cantidad de hoteles otorgados en administración/ cantidad de hoteles en apertura	100%	Vicepresidente de Negocios y Delegados Territoriales.
10	Garantizar el cumplimiento del cronograma para la elaboración de los estudios de factibilidad de las nuevas inversiones y estudios de Post-Inversión	10.1	Cantidad de Hoteles Evaluados/ Total a Evaluar.	100%	Vicepresidente de Negocios y Delegados Territoriales.

Fuente: Documentos de la empresa



Anexo 2

Ficha de procesos

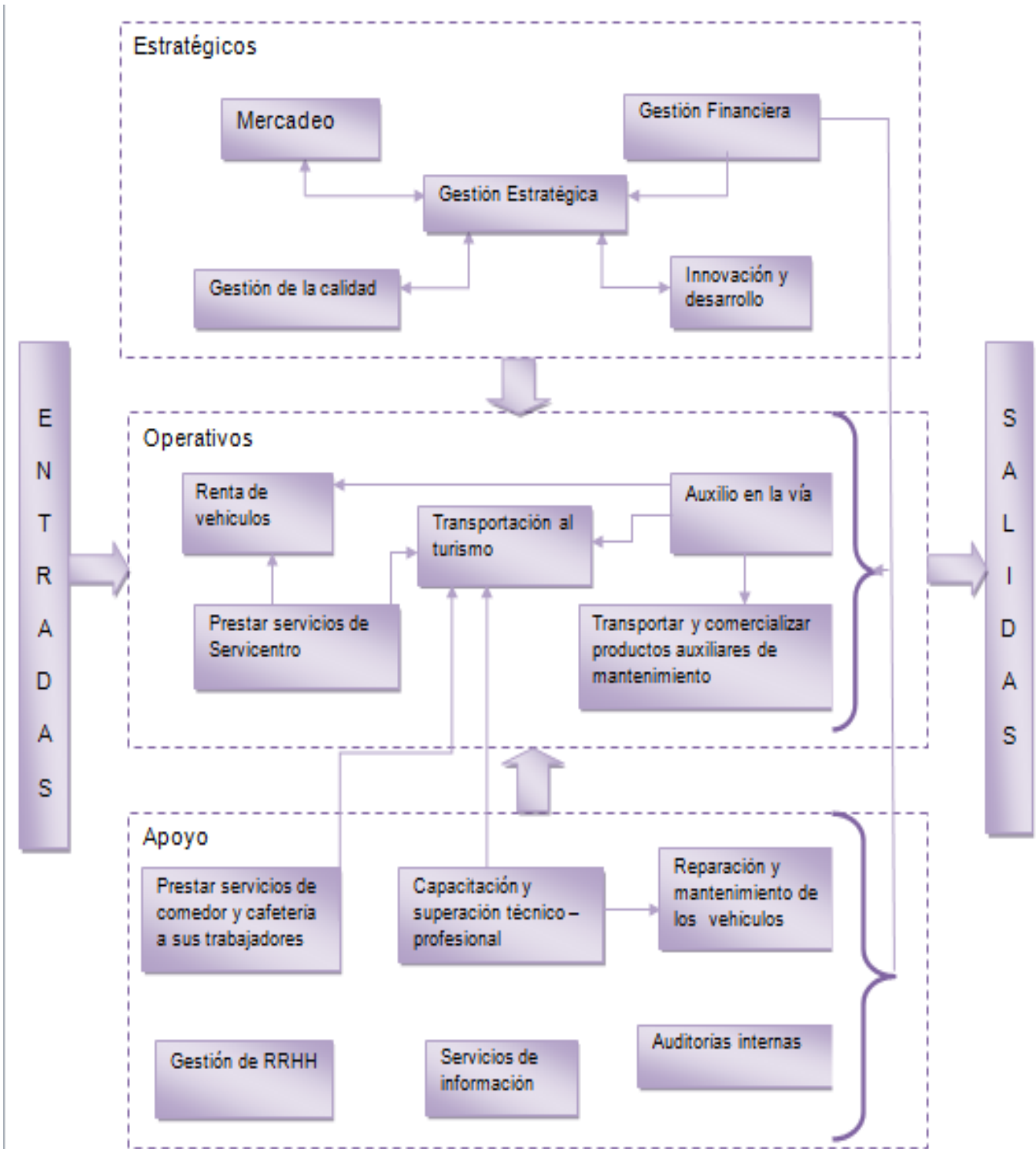
Procesos	Clasificación
Gestión Estratégica	Estratégico
Gestión Financiera	Estratégico
Gestión de la calidad	Estratégico
Marketing	Estratégico
Innovación y desarrollo	Estratégico
Transportación al turismo	Operativo
Renta de vehículos	Operativo
Auxilio en la vía	Operativo
Prestar servicios de Servicentro	Operativo
Transportar y comercializar productos auxiliares de mantenimiento	Operativo
Capacitación y superación técnico – profesional	Apoyo
Prestar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores	Apoyo
Gestión de RRHH	Apoyo
Reparación y mantenimiento de los vehículos	Apoyo
Servicios de información	Apoyo
Auditorías internas	Apoyo

Fuente: Documentos de la empresa



Anexo 3

Mapa de procesos



Fuente: Documentos de la empresa



Anexo 4

Encuesta Transgaviota



Encuesta Transgaviota _____

Estimado cliente:

Su colaboración al rellenar la siguiente encuesta nos será de gran utilidad para continuar perfeccionando nuestro servicio. Gracias:

Agencia de Viajes: _____ Fecha del servicio: _____

Indicativo del vehículo: _____

Nombre del chofer: _____

Valore los siguientes aspectos de nuestro servicio:



Puntualidad de los trabajadores

Apariencia personal del Chofer

Valoración de la relación calidad-precio

Trabajo conjunto guía-chofer

Estado técnico del vehículo

Limpieza del vehículo

Sistema de ventilación del vehículo

Sistema de audio del vehículo

Sistema de video del vehículo

¿Cómo evaluaría usted nuestros servicios? _____

Nombre del guía: _____

Su tiempo es oro...