

Universidad de Matanzas  
Sede “Camilo Cienfuegos”



Facultad de Ciencias Empresariales

**Tesis en opción al título de Ingeniero  
Industrial**

**Tema:** *“Diagnóstico de la calidad de los servicios en el proceso de salida del Aeropuerto Internacional de Varadero Juan Gualberto Gómez”.*

**Autor:** Elisabet Fundara Corrales

**Tutor:** MSc. Alain Segura Domínguez

**Co-Tutor:** Ing. Ariadna Cortiñas Noy

**Matanzas, 2019**

# Pensamiento

*"La mejor publicidad es la que hacen los clientes satisfechos"*

**Philip Kotler**

# Dedicatoria

A mis padres por haber sido mi primera formación y estar siempre presentes durante toda mi vida académica.

# Agradecimientos

Muchos son los que han colaborado en la realización de este trabajo de diploma, llegue hasta ellos mi expresión de agradecimientos:

- ❖ A mi tutor Alain Segura Domínguez por darme las orientaciones precisas y necesarias, y por haber confiado en mí.
- ❖ A mi Co-tutor Ariadna Cortiñas Noy por dedicarme tiempo y paciencia.
- ❖ A Homero y Anyelex por sus valiosos criterios aportados a la investigación.
- ❖ A todos mis los profesores de la carrera por sus conocimientos que contribuyeron a mi formación, en especial a Arianne por guiarme en los últimos semestres.
- ❖ A todos los trabajadores de Calidad y Tráfico del aeropuerto que me ayudaron y apoyaron generosamente.
- ❖ A mi familia por entenderme en los momentos de crisis y estrés durante toda la carrera.
- ❖ A mis compañeros de trabajo por apoyarme en especial a Halden y Carlos por contribuir en mi investigación.

# Nota de aceptación

---

---

---

---

---

Presidente

---

Miembro del Tribunal

# Declaración de autoridad

Declaro que soy la única autora de esta Tesis de Diploma, por lo cual autorizo a la Universidad de Matanzas Sede: "Camilo Cienfuegos" a hacer uso de la misma con la finalidad que estime pertinente.

---

Elisabet Fundora Corrales

## **Resumen**

Este trabajo se realizó en el Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de Varadero, situado en la avenida Mártires de Barbados, teniendo como objetivo general diagnosticar la calidad del servicio mediante el uso de herramientas y consultas con especialistas. Entre las principales técnicas utilizadas se encuentran: tormenta de ideas, mapa de proceso, diagrama de flujo, diagrama de Pareto, ciclo de los servicios, histograma de frecuencia, encuestas, método del coeficiente Kendall, análisis modal de efecto y fallo, diagrama causa-efecto. Para el procesamiento estadístico y confección de gráficos y diagramas se utilizaron los programas SPSS, Excel y Visio. Como principales conclusiones se obtienen: con el análisis de las encuestas se detectó un bajo nivel de calidad percibido por los clientes en atributos como: baños, temperatura del salón, señalización en general y profesionalidad del personal de Aduana, mostrando índices de satisfacción por debajo de 4 puntos, el ciclo de los servicios identificó como momento crítico de la verdad el chequeo a pasajeros, con el análisis modal se revelaron las causas, efecto, probabilidad de ocurrencia y no detección de los fallos que arrojó el Kendall como principales, siendo, en orden de prioridad, no habilitación de mostradores según el procedimiento, altas temperatura en los salones, mala señalización en general, falta de equipamiento y la irregularidad en el servicio de silla de ruedas. Como resultado de las herramientas de diagnóstico se llega a la conclusión que la calidad de los servicios no es buena proponiéndose un grupo de acciones para solucionar los problemas encontrados.

## Summary

This work was carried out at the "Juan Gualberto Gómez" International Airport of Varadero, located on Avenida Mártires de Barbados, with the general objective of diagnosing the quality of the service through the use of tools and consultations with specialists. Among the main techniques used are: brainstorming, process map, flow chart, Pareto diagram, service cycle, frequency histogram, surveys, Kendall coefficient method, modal analysis of effect and failure, cause-effect diagram. For the statistical processing and preparation of graphs and diagrams, the SPSS, Excel and Visio programs were used. The main conclusions are obtained: with the analysis of the surveys, a low level of quality perceived by customers was detected in attributes such as: bathrooms, saloon temperature, signaling in general and professionalism of Customs personnel, showing satisfaction rates below 4 points, the services cycle identified as critical moment of truth the *check-in* to passengers, with the modal analysis the causes, effect, probability of occurrence and non detection of the failures that the Kendall showed as principals were revealed, being, in order of priority, no rating of counters according to the procedure, high temperature in the salons, bad signage in general, lack of equipment and irregularity in the wheelchair service. As a result of the diagnostic tools, it is concluded that the quality of the services is not good, proposing a group of actions to solve the problems encountered.

## Índice

Introducción .....	1
<b>Capítulo I: Marco teórico referencial de la investigación.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Definición de calidad, cliente y servicios.....</b>	<b>7</b>
1.1.1 Calidad.....	7
1.1.2 Cliente.....	8
1.1.3 Servicio.....	9
<b>1.2 Satisfacción del cliente .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 Calidad en los servicios .....</b>	<b>10</b>
<b>1.4 Evaluación de la calidad.....</b>	<b>12</b>
<b>1.5 Diagnóstico .....</b>	<b>13</b>
<b>1.6 Gestión de la calidad .....</b>	<b>15</b>
<b>1.7 Destinos turísticos.....</b>	<b>16</b>
1.7.1 Servicios de transportación en el turismo .....	18
1.7.2 Servicios de aeropuertos en destinos turísticos .....	19
1.7.2.1 Calidad de los servicios aeroportuarios.....	20
<b>Capítulo II. Caracterización del objeto de estudio y diseño metodológico de la investigación.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1 Principales características del Aeropuerto Internacional de Varadero “Juan Gualberto Gómez” .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2 Metodología de la investigación. ....</b>	<b>31</b>
<b>Capítulo III: Resultados de la metodología aplicada .....</b>	<b>39</b>
<b>3.1 Identificación de los procesos que se llevan a cabo en la organización.....</b>	<b>39</b>
<b>3.2 Determinación de su secuencia en interrelación con sus actividades.....</b>	<b>42</b>
<b>3.3 Representación del proceso seleccionado.....</b>	<b>42</b>
<b>3.4 Identificación de los clientes. Dinámica de variación de salida de turistas .....</b>	<b>43</b>
<b>3.5 Evaluación del nivel de satisfacción de los clientes.....</b>	<b>45</b>
<b>3.6 Diagnóstico del proceso objeto de estudio .....</b>	<b>50</b>
<b>3.7 Análisis causal de la calidad de los servicios .....</b>	<b>52</b>
<b>3.8 Propuesta de acciones de mejora .....</b>	<b>52</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>54</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>55</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>56</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>61</b>

## Introducción

La calidad como indicador que permite medir en cierta medida la satisfacción de los clientes según los servicios ofertados, es un tema que se ha vuelto el epicentro de interés de muchas de las instituciones que prestan servicios. Entre ellas se pueden mencionar: instalaciones hoteleras, restaurantes, cafeterías, hostales, rentas de autos u otros bienes, ya sean estatales o particulares. Es un concepto que surge desde la antigüedad con su introducción por Aristóteles entendido entonces como: *calidad*. Con posterioridad estudiado y problematizado por otros grandes pensadores como Kant y Hegel. Aunque disimiles aristas se han encontrado desde el concepto *per se*; todos tienen en común la preocupación por la satisfacción del sujeto, en la actualidad entendido como el cliente o consumidor.

La calidad, el servicio y la calidad en el servicio han llegado a convertirse en la principal estrategia de diferenciación entre las organizaciones de clase mundial. Según L.M. Huete (1988) es muy difícil establecer líneas de fronteras entre la calidad y el servicio, es decir, que no hay una línea que los divida. La intención de incorporarla en el servicio dentro de la gestión diaria del negocio se comenzó a apreciar con mayor frecuencia en el contexto empresarial, aunque en realidad la calidad y el servicio son dimensiones que están presentes de manera articulada y perfectamente amalgamadas para el beneficio y la satisfacción de las necesidades del hombre. Esta terminología tomó un gran impulso después de la Segunda Guerra Mundial, buscando no solo la satisfacción de las necesidades del cliente, sino apuntando a ser un factor competitivo. Por lo tanto, su proyección debe ir más allá de un diseño perfecto y obligarse a estar presente en el servicio percibido del bien o producto en el momento de la entrega. El servicio, sin duda alguna como la calidad, acompaña al hombre en todo su quehacer desde el inicio de la vida. Sin embargo, fue en los años 80 cuando se declaró como una estrategia empresarial que da valor agregado a las organizaciones. A la luz de la postmodernidad este indicador ha pasado a tomar una importancia capital para el funcionamiento de cualquier prestación de servicios, ya que de ello depende la opinión que construya el cliente al respecto. Es por ello que Taylor y Baker (1994) plantearan que la calidad del servicio ha sido establecida anteriormente como un grupo de factores que tiende a tener un efecto importante en la satisfacción y en la retención de clientes y usuarios.

Por otra parte, también existen planteamientos bien certeros como los de H. Gutiérrez (2010), quien en su texto sobre la Calidad Total y la Productividad aborda el tema desde

una perspectiva bien interesante planteando que: conocer lo que los usuarios opinan sobre la calidad de la prestación del servicio es esencial para determinar las directrices que aseguren que los servicios son los adecuados para suplir las necesidades de los usuarios y lograr su satisfacción. Así, se ha documentado ampliamente que cuando un usuario percibe que se cumple adecuadamente los atributos ofrecidos, esto ayuda a generar en ellos la percepción del cumplimiento de sus expectativas, así como un sentimiento general de satisfacción. De esta forma, el presente trabajo se enmarca desde una perspectiva teórica en la relación entre percepción de calidad del servicio y la satisfacción del usuario (cliente).

La calidad en la prestación de servicios al cliente no es un tema reciente dentro de las empresas. Desde siempre los clientes han exigido el mejor trato y la mejor atención al adquirir un producto o servicio, seguido de la confiabilidad, calidad, tiempos razonables y precios, así como la constante innovación por parte de las mismas. Por este motivo cada una de las organizaciones se ha enfrascado ardua y constantemente en la búsqueda de diversas alternativas y variantes con la finalidad de poder enriquecer dichas exigencias. Actualmente, existe una visible y fortísima competencia entre las empresas e instituciones por lograr obtener el lugar cimero en el podio con respecto a la atención al cliente. Es necesario entender que convertir a un cliente potencial en un cliente real y consolidado, podría llegar a tardar un largo proceso. Este cliente tarda en convencerse para llegar a ser un cliente principal, atendiendo a sus frecuentes visitas a la entidad, o bien, a partir de la adquisición de determinados productos o servicios que se ofrezcan. De este mismo proceso se desprende la posibilidad de que las exigencias y expectativas no queden satisfechas, puede bastar solo un minuto para romper las políticas establecidas para la calidad en el servicio y así perder ese cliente; quien termine optando por ir hacia la competencia. Por lo anteriormente mencionado, no se debe perder el objetivo de cumplir con la satisfacción al cliente, y cuidar celosamente de ellos, procurando mantener un juicio razonable y mostrando siempre la mejor imagen de la empresa.

En el ámbito global existen elementos del entorno que inciden de manera indirecta en todas las empresas, entre estos se pueden mencionar las constantes transformaciones económicas, políticas y sociales. El sector de los servicios, y particularmente el turismo, no escapa a los cambios sustanciales que se han manifestado en el plano internacional donde la fuerte competencia hace imprescindible tener una estrategia y un espíritu de marketing que permita obtener mayores oportunidades de vender productos y servicios y

llegar de un modo más eficaz a los clientes actuales. Resulta necesario percibir que la esencia del turismo no está sólo en sus impactos sobre la economía de una región en particular sino también en el impacto colectivo del ambiente y la sociedad sobre el potencial de turistas que visitarán el área (Toro, Muñoz & Moreno, 2010). El estudio de la atracción de los destinos turísticos ha sido explorado por varios autores con diferentes perspectivas. Tang & Rochananond (1990) estudiaron la atracción de un destino turístico en base al análisis de sus atributos. Hu & Ritchie (1993) se basaron en la creencia y las opiniones de los visitantes sobre el destino. Beerli & Martín (2004) y Chi & Qu (2008) aplicaron a la imagen de un destino el análisis de la diferencia entre la expectativa y el nivel de satisfacción de los visitantes en diferentes atributos. La fuerte competencia nacional e internacional entre los destinos turísticos enfatiza el concepto de calidad de servicios como factor crítico en la elección de un destino turístico. Es vital conocer lo que es atractivo para los turistas y comprender cómo las relaciones entre el producto turístico, las percepciones de calidad y los valores son generadas por los visitantes para que se elaboren acciones a favor de un alto nivel de satisfacción, considerando que un turista satisfecho tiende a volver al destino y cuenta su experiencia positiva a amigos y familiares (Pavlic, Perucic & Portolan, 2011; Murphy, Pritchard & Smith, 2000). De esa forma, para atraer y retener visitantes el sector turístico (público y privado) debe priorizar la calidad de los servicios (Narayan et al., 2009). Precisamente los aeropuertos, “medio de llegar al destino, y en un número reducido de casos, la propia atracción o actividad turística” (Cooper, Fletcher, et al., 2007: 544), son complejas infraestructuras donde la satisfacción del pasajero está influenciada por las distintas dimensiones del conjunto de servicios ofrecidos. No obstante, en el campo de la gestión aeroportuaria, la calidad percibida del servicio por parte de los pasajeros ha sido desatendida por mucho tiempo, aun siendo uno de los principales indicadores del desempeño aeroportuario. Los gestores aeroportuarios se han preocupado principalmente por medir la calidad de forma más objetiva, identificando brechas en los servicios que representen una amenaza para el rendimiento global de su infraestructura. Las percepciones de los clientes en relación con sus experiencias de servicio son elementos claves para el éxito de cualquier organización (Kelley & Turley, 2001). Las infraestructuras aeroportuarias, como cualquier otro proveedor de servicios, no son la excepción. El grado con el cual un cliente percibe cada atributo del servicio afecta directamente su actitud a la hora de emitir un juicio general sobre su experiencia con la calidad del servicio entregado. El creciente aumento del tráfico de pasajeros ha presionado a los operadores aeroportuarios a adoptar prácticas de

gestión más orientadas al cliente. Es por ello que, para los gestores de estas infraestructuras, conocer y entender las necesidades de los pasajeros es vital.

Por su parte, el contexto de desarrollo de la economía cubana en perfeccionamiento exige al sector turístico que esté a tono con los cambios que se realizan. Esto lógicamente conlleva a la adaptación de las agencias de viajes cubanas a un proceso de perfeccionamiento en su gestión, y, es justamente donde entran a jugar sus papeles los principales aeropuertos cubanos: La Habana, Varadero y Santiago de Cuba, centrándose esta investigación en el Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de Varadero, segundo en importancia en el país por detrás del Aeropuerto Internacional José Martí de La Habana, teniendo en cuenta la zona en la cual está enclavado, dígame el polo turístico más importante de la península, sumando a ello amplísimo volumen de operaciones de entrada y salida de pasajeros representando más del 70% de los turistas que visitan el balneario de Varadero, principal destino turístico de sol y playa de Cuba.

Por ende, ha de suponerse que sea una institución competitiva, que sepa trazar estrategias en la que se articulen económicos precios, junto a una elevada calidad de los servicios, con una oferta distinguida por la variedad de opciones, con una capacidad elevada de respuesta rápida a la demanda, pues la infraestructura aeroportuaria es el primer y último punto de contacto de los turistas en su destino y, como dijo Martin-Cejas, (2006), esto implica que el manejo eficiente de los servicios aeroportuarios podría optimizar el disfrute del turista, minimizando el tiempo de entrada al destino y maximizando el tiempo y las posibilidades de realización de actividades destinadas a las compras y al ocio del pasajero al final de su viaje. Por tanto, la percepción de la calidad de servicio del aeropuerto brinda el primer elemento de la calidad de una ciudad para los viajeros en el momento de su llegada y la última opinión para los que salen.

Asimismo, promover la competencia y superación constante de su personal, trabajar por el logro de asociaciones estratégicas que permitan la estimulación del crecimiento económico y mantenerse en los márgenes de la viabilidad y la sostenibilidad debe formar parte esencial de su estrategia como organización. La comedita y anticipada planificación no debe dar lugar a otra cosa que no sea el éxito donde el margen de error sea mínimo y las posibles pérdidas sean nulas. Todo ello condicionará irrefutablemente el cumplimiento de los objetivos que se traza la institución. Aun cuando esta empresa se mantiene concentrada en lograr obtener la efectividad de sus servicios, lo cual exige una eficaz gestión del enfoque externo (cliente, proveedores, competidores y organismos

reguladores), ligado a una mayor eficiencia del enfoque interno (clientes internos, capital intelectual, tecnologías, medios, procesos,) etc.; los esfuerzos son en ocasiones en vano, pues dan al traste con las deficiencias y estrategias inefectivas que socaban el buen desarrollo de las proyecciones realizadas.

El presente trabajo de diploma va encaminado a resolver las diferentes problemáticas que existen en el Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” desde el análisis minucioso de las estrategias que se implementan para elevar la calidad en los servicios que presta, por ser un importante portal de entrada y salida al país, de clientes tanto potenciales como actuales. Institución que constituye la principal instalación donde los clientes reciben sus primeras atenciones y servicios, a la vez donde perciben los estándares de calidad según sus subjetivas expectativas preconcebidas. Por la importancia que se le concede a la primera imagen, se consideró que debía ser esta institución y no otra, la cual presenta dificultades, tales como: largas colas en el servicio de chequeo a pasajeros y congestión en el mismo, entre otras; la cuales podrían estar ocasionando problemas en la calidad del servicio.

Teniendo en cuenta los antecedentes referidos, se plantea como **problema científico** para la realización de la presente investigación: Deficiencias organizativas que afectan la calidad del servicio en el proceso de salida del aeropuerto Juan Gualberto Gómez.

En correspondencia con el problema de la investigación planteada, se propone el siguiente **objetivo general**: Diagnosticar la calidad del servicio en el Aeropuerto Juan Gualberto Gómez.

Los **objetivos específicos** para dar cumplimiento al objetivo general son:

1. Elaborar el marco teórico que sustenta la investigación.
2. Describir el proceso objeto de estudio en el aeropuerto.
3. Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes del aeropuerto.
4. Determinar las causas que afectan la calidad del servicio en el aeropuerto.
5. Proponer medidas para la solución de los problemas encontrados.

Para el desarrollo del proceso investigativo, se han empleado diversas técnicas de recopilación y análisis de la información entre las que se utilizaron: Diagrama Causa-Efecto, Encuestas, Diagrama de Pareto, Tormenta de ideas, Histograma de frecuencias, Método del Coeficiente Kendall, Análisis Modal, Diagrama de flujo, Programa Estadístico SPSS, Herramientas para análisis en Excel y diagramas en Visio.

El trabajo se estructura de la siguiente forma:

Capítulo I. Marco teórico referencial de la investigación. Contiene un análisis de las definiciones y categorías fundamentales que fundamentan la investigación.

Capítulo II. Caracterización del objeto de estudio y diseño metodológico de la investigación. Se define el objeto de estudio, y se describen las etapas y pasos de la metodología seleccionada, así como las principales técnicas utilizadas en la investigación.

Capítulo III. Resultados de la metodología aplicada. Muestra la aplicación de la metodología y los resultados obtenidos en el análisis práctico del trabajo; en el mismo se exponen todos los resultados obtenidos.

## Capítulo I: Marco teórico referencial de la investigación

### 1.1 Definición de calidad, cliente y servicios

#### 1.1.1 Calidad

El término calidad en condición de categoría, así como su concepción filosófica, fue introducido por primera vez por Aristóteles, quien fue el primero en elaborar un sistema de conceptos universales donde introduce la categoría cualidad, la que forma una constante del pensamiento filosófico durante muchos siglos. Posteriormente, Kant la incluye en su sistema de conceptos, y Hegel también investigó esta categoría en una forma más completa, incluyéndola en el primer grupo de las categorías del ser.

Existe una diversidad de conceptos que se tiene sobre calidad, por eso se considera a este término como polisémico; se puede decir que cada autor tiene una propia. Al respecto, Camisón (2006) indica que las definiciones propuestas en la literatura pueden condensarse en los seis conceptos ofrecidos en la tabla 1.1:

**Tabla 1.1: Conceptos de Calidad**

Autores	Enfoque	Acento diferencial	Desarrollo
Platón	Excelencia	Calidad absoluta (producto)	Excelencia como superioridad absoluta, «lo mejor». Asimilación con el concepto de «lujos». Analogía con la calidad de diseño.
Shewhart Crosby	Técnico: conformidad con especificaciones	Calidad comprobada / controlada (procesos)	Establecer especificaciones. Medir la calidad por la proximidad real a los estándares. Énfasis en la calidad de conformidad. Cero defectos.
Deming Taguchi	Estadístico: pérdidas mínimas para la sociedad, reduciendo la variabilidad y mejorando estándares	Calidad generada (producto y proceso)	La calidad es inseparable de la eficacia económica. Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste. La calidad exige disminuir la variabilidad de las características del producto alrededor de los estándares y su mejora permanente. Optimizar la calidad
Feigenbaum Juran Ishikawa	Aptitud para el uso	Calidad planificada (sistema)	Traducir las necesidades de los clientes en especificaciones. La calidad se mide por lograr la aptitud deseada por el cliente. Énfasis tanto en la calidad de diseño como de conformidad.
Parasuraman Berry Zeithaml	Satisfacción de las expectativas del cliente	Calidad satisfecha (servicio)	Alcanzar o superar las expectativas de los clientes. Énfasis en la calidad de servicio.
Evans (Procter & Gamble)	Calidad total	Calidad gestionada (empresa y su sistema de valor)	Calidad significa crear valor para los grupos de interés. Énfasis en la calidad en toda la cadena y el sistema de valor.

**Fuente: Camisón et. al. (2006)**

Heredia y Faizal (2013) afirma que la calidad depende la percepción de la persona atendida, la cual se representa por un juicio que depende del producto y servicio según sus características y necesidad de empleo.

ISO 9000 (2015) define la calidad como conjunto de características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades del cliente.

En general, un producto o servicio es de calidad cuando cuenta con insumos de primera, posee un diseño atractivo y buena presentación, es durable en el tiempo, y está acompañado de un buen servicio al cliente, a tal grado que satisface necesidades, gustos y preferencias, y cumple o sobrepasa expectativas en el consumidor.

### **1.1.2 Cliente**

Según Juran (1993) un cliente es alguien que ha sido impactado por un producto. Pueden ser internos (departamentos y personas que suministran productos a otros) o externos (impactados por el producto, pero no son miembros de la empresa), este último eje principal de la investigación.

Para la American Marketing Association (A.M.A.), el cliente es el comprador potencial o real de los productos o servicios.

Thompson (2009) plantea que un cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. En sentido general una empresa u organización tiene dos tipos de clientes:

1. Clientes Actuales: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.
2. Clientes Potenciales: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y, por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

Esta clasificación (que es básica pero fundamental) ayuda a planificar e implementar actividades con las que la empresa u organización pretenderá lograr dos objetivos que son de vital importancia, primero retener a los clientes actuales; y segundo identificar a los clientes potenciales para convertirlos en clientes actuales.

En este punto, cabe señalar que cada objetivo necesitará diferentes niveles de esfuerzo y distintas cantidades de recursos para alcanzar una buena satisfacción en los clientes. Por tanto, y aunque parezca una clasificación demasiado obvia, se la puede considerar como decisiva para el éxito de una empresa u organización, especialmente, cuando ésta se encuentra en mercados de alta competencia.

### **1.1.3 Servicio**

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

Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede estar vinculada o no a un producto físico. (Kotler, 2007)

El servicio es un medio para entregar valor a los clientes, facilitando los resultados que los clientes quieren conseguir sin asumir costes o riesgos específicos” (Bon, 2008).

En las diversas definiciones de qué es un servicio se manejan elementos comunes tales como: es una actividad, es esencialmente intangible, aunque puede estar presente algún componente tangible y se satisfacen determinadas necesidades de los clientes.

La forma en que actualmente se percibe el servicio se parece a la manera en que se considera la calidad: el cliente es el punto focal de todas las decisiones y acciones de la organización de servicios. Esta filosofía se aprecia muy bien en el triángulo de los servicios:

Desde esta perspectiva, la organización existe para servir al cliente, y los sistemas y el personal existente para facilitar el proceso de servicio.

Según Anierte (2013), algunas de las características que se deben seguir y cumplir para un correcto servicio de calidad, son las siguientes:

- Debe cumplir sus objetivos.
- Debe servir para lo que se diseñó.
- Debe ser adecuado para el uso.

- Debe solucionar las necesidades.
- Debe proporcionar resultados.

## **1.2 Satisfacción del cliente**

Philip Kotler (2007), define la satisfacción del cliente como 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 es una respuesta positiva que resulta del encuentro entre el consumidor con un bien o servicio (Oliver, 1980); se trata de un estado emocional que se produce en respuesta a la evaluación del mismo (Westbrook, 1987). Desde finales de la década de 1960, los investigadores de marketing y de comportamiento del consumidor han mostrado interés en el concepto de satisfacción, aunque hoy no exista un consenso sobre su definición o su naturaleza. Los investigadores más recientes han demostrado que la satisfacción tiene una influencia positiva directa sobre la intención de los consumidores y su lealtad conductual (Cronin, Brady y Hult, 2000), en cambio, otros, la entienden como una respuesta emocional que proviene del juicio cognitivo (Yu y Dean, 2001).

Por consiguiente, una empresa que consiga satisfacer a sus clientes podrá obtener de ellos lealtad, difusión de sus servicios por parte de los propios clientes y una determinada participación en el mercado.

## **1.3 Calidad en los servicios**

La calidad, el servicio y la calidad en el servicio han llegado a convertirse, a nivel mundial, en un factor fundamental para el funcionamiento de cualquier organización prestataria de servicios, pues de ello pende la aceptación y repetitividad de los clientes. Algunos autores determinan que la calificación de calidad en el servicio está a cargo de los usuarios externos, ya que estos definen la calidad final del producto, si estas cubren sus expectativas, ante una ausencia de deficiencias. (Vargas & Cecilia, 2012).

Según la revista El Buzón de Pacioli (2013) es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización.

Así mismo, existen características específicas mencionadas que debe poseer un servicio para que sea de calidad, las cuales están a cargo del personal que labora en las entidades (cliente interno), ya que son habilidades necesarias, sobre todo para aquellos que están en contacto directo con los clientes, estas pueden ser:

- Formalidad: honestidad en la forma de actuar, la capacidad para comprometerse en los asuntos con seriedad e integridad.
- Iniciativa: ser activo y dinámico, con tendencia a actuar en las diferentes situaciones y dar respuesta rápida a los problemas.
- Ambición: tener deseos inagotables por mejorar y crecer; es decir, tener afán de superación.
- Autodominio: tener capacidad de mantener el control de emociones y del resto de aspectos de la vida.
- Disposición de servicio: es una disposición natural, no forzada, a atender, ayudar, servir al cliente de forma entregada y con dignidad.
- Don de gentes: tener capacidad para establecer relaciones de calidad y afectuosas con los demás, y, además, disfrutarlo.
- Colaboración: ser una persona que gusta de trabajar en equipo, le agrada trabajar con otros para la consecución de un objetivo en común.
- Enfoque positivo: es la capacidad para ver el lado bueno de las cosas con optimismo.
- Observación: es la habilidad para captar o fijarse en pequeños detalles no siempre evidentes a todo el mundo.
- Habilidad analítica: permite extraer lo importante de lo secundario, descomponer un discurso o problema en partes, para poder analizar cada una de las ideas principales y, en función de ese análisis, ofrecer una solución global.
- Imaginación: es la capacidad de generar nuevas ideas y, de ofrecer alternativas al abordar una situación.
- Recursos: tener el ingenio y la habilidad para salir airoso de situaciones comprometidas.
- Aspecto externo: es la importancia de una primera impresión en los segundos iniciales para crear una buena predisposición hacia la compra en el cliente.

La importancia de cubrir con la mayoría de las características mencionadas anteriormente, radica en que la calidad del servicio se ha convertido en un factor fundamental en la decisión de compra por dos razones:

- 1 La competencia es cada vez mayor y atrae al cliente mediante una diversidad de servicios que añaden valor al producto que se ofrece.
- 2 Se ha pasado del consumidor que favorecía los productos que estaban disponibles y eran de bajo coste, a un público más selectivo y mejor informado que puede elegir entre multitud de ofertas y servicios diferentes.

La actitud del cliente respecto a la calidad del servicio cambia a medida que va conociendo mejor el producto y mejor su nivel de vida. En un principio, suele contenerse con el producto base, sin servicios, y, por lo tanto, más barato. Poco a poco, sus exigencias en cuanto a calidad aumentan hasta terminar deseando lo mejor y no comprender este hecho han llevado al fracaso de algunas empresas, que se han dado cuenta muy tarde del error cometido.

#### **1.4 Evaluación de la calidad**

La evaluación de la calidad comprende aquellas actividades realizadas por una empresa, institución u organización en general, para conocer la calidad en ésta. Supervisa las actividades del control de calidad. A veces se define como "el control de calidad". (Wikipedia, 2019)

En términos generales, se entiende por evaluación de la calidad el proceso mediante el cual se intenta obtener un juicio de valor o una apreciación de la bondad de un objeto, de una actividad, de un proceso o de sus resultados. Este proceso pone de relieve las cualidades, ventajas y debilidades de aquello que se evalúa, además, permite obtener información fiable para la realización de las tareas relacionadas con el desarrollo, mantenimiento y gestión de servicios de información, constituyendo una herramienta de toma de decisiones.

Es un proceso que consta de dos actividades fundamentales: medición y comparación. Al igual que la Gestión de la calidad ha evolucionado en el tiempo, diferenciándose por dos periodos, muy bien definidos, en función de las relaciones de mercado y el papel del cliente.

- Una primera etapa que comprende los años anteriores a la década de los cincuenta, caracterizada por métodos desarrollados en la producción y basados en criterios internos y propios de la empresa, sin tomar en consideración el criterio del cliente. Esta etapa se desarrolló bajo una relación demanda - oferta, favorable a la demanda ( $D > O$ ), determinando la no importancia del criterio del cliente.

- La segunda etapa comienza en la década de los 60 y se mantiene vigente en la actualidad. Esta se caracteriza por una relación demanda - oferta muy favorable a la oferta, donde el cliente juega un papel decisivo y el enfoque externo de la gestión de la calidad es significativo. Coincidentemente, en este período las empresas de servicio toman auge y muchos de los modelos utilizados para la evaluación de la calidad hacen referencia directa a estas empresas.

Una incorrecta o mediatizada evaluación de la calidad provocaría una deficiente gestión de la misma en cualquier empresa.

### **1.5 Diagnóstico**

Un diagnóstico es el resultado que se arroja luego de un estudio, evaluación o análisis sobre determinado ámbito u objeto. El diagnóstico tiene como propósito reflejar la situación de un cuerpo, estado o sistema para que luego se proceda a realizar una acción o tratamiento que ya se preveía realizar o que a partir de los resultados del diagnóstico se decide llevar a cabo.

El diagnóstico organizacional es el estudio que se encarga de evaluar la situación de la empresa, sus conflictos, sus potencialidades o hasta dónde puede llegar en aras de competitividad y vías de desarrollo para su crecimiento.

Según Juran (1993) cuando existe algún problema, el punto de partida siempre es el mismo, el síntoma, la evidencia de que algo anda mal. Lo que la organización quiere es el remedio, una solución que permita solventar el fallo evidenciado por el síntoma. Sin embargo, normalmente no se puede conseguir el remedio hasta que primero no se descubra la causa. A este camino se le llamará recorrido de diagnóstico, el cual es de vital importancia.

Crosby (1996) plantea que el diagnóstico es el punto de partida de la mejora de calidad, si no se lleva a cabo, no podemos determinar las enfermedades de la organización y por consiguiente éstas no se solucionarán, perderíamos clientes puesto que los productos o servicios que les ofertamos no cumplirían con las necesidades y especificaciones de los mismos.

Para Valdez Riviera (1998) el concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento para su

adecuada dirección, por otro lado, es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.

En general podría decirse que un diagnóstico organizacional busca a través de planes y estrategias generar eficiencia en la empresa, lo que conlleva a realizar cambios necesarios que propician la obtención de mejores resultados financieros y la elevación del nivel de calidad.

La diagnosis está muy relacionada a la gestión de la calidad, debiéndose desarrollar previo y durante la misma. Durante la segunda mitad del siglo XX, W. Edwards Deming popularizó el ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Comprobar, Actuar), inicialmente desarrollado por Shewhart, que es utilizado extensamente en los ámbitos de la gestión de la calidad. Esta herramienta ayuda a establecer en la organización una metodología de trabajo encaminada a la mejora continua. El ciclo está formado por un bucle cerrado constituido por cuatro etapas que incluyen diferentes acciones, cada una de ellas tiene una tipología común. A continuación, se describen cada una de estas etapas.

**Planificar (P).** La dirección de la organización define los problemas y realiza el análisis de datos, y marca una política, junto con una serie de directrices, metodologías, procesos de trabajo y objetivos que se desean alcanzar en un periodo determinado, incluyendo la asignación de recursos.

**Hacer (D).** A partir de las directrices que emanan de la planificación, la organización efectúa una serie de actividades encaminadas a la obtención de los productos o los servicios que proporciona a sus clientes. En estos procesos, se deben tener en cuenta todos los requisitos del cliente, de forma que el producto o servicio obtenido se ajuste lo más posible a sus expectativas. De ello dependerá el grado de satisfacción del cliente.

**Comprobar (C).** Finalizado el proceso productivo, se evalúa su eficacia y eficiencia realizando un seguimiento y control con una serie de parámetros que son indicativos de su funcionamiento. Se trata de comprobar objetivamente los resultados obtenidos por la organización mediante el análisis de sus procesos, comparándolos con los resultados previamente definidos en los requisitos, en la política y en los objetivos de la organización, para verificar si se han producido las mejoras esperadas, averiguar las causas de las desviaciones o errores y plantear posibles mejoras.

**Ajustar (A).** En función de los resultados obtenidos, y una vez analizados por la dirección, ésta marcará una serie de nuevas acciones correctoras para mejorar aquellos aspectos

de los procesos en los que se han detectado debilidades o errores. Actuar para estandarizar las soluciones, mejorar la actividad global de la organización y la satisfacción del cliente.

Tanto la evaluación como el diagnóstico componen la base para la gestión de la calidad por lo que se hace necesario su uso sistemático e interrelación con la gestión, permitiendo la evaluación de indicadores de resultado, su análisis mediante la medición de indicadores de proceso y la diagnosis de las causas de las desviaciones.

### **1.6 Gestión de la calidad**

Un sistema de gestión de la calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, la información de la organización de manera práctica y coordinada que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.

Según la NC/ISO 9000:2015 la gestión de la calidad comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados. Gestiona los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y realizar los resultados para las partes interesadas pertinentes, además, posibilita a la alta dirección optimizar el uso de los recursos considerando el corto y el largo plazo consecuencias de sus decisiones.

Esta norma cubana establece siete principios para la Gestión de la Calidad:

- 1. Enfoque al cliente:** El foco principal de la gestión de la calidad es cumplir los requisitos del cliente y tratar de exceder las expectativas del cliente. El éxito sostenido se alcanza cuando una organización atrae y conserva la confianza de los clientes y de otras partes interesadas. Cada aspecto de la interacción del cliente proporciona una oportunidad de crear más valor para el cliente. Entender las necesidades actuales
- 2. Liderazgo:** Los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización. La creación de la unidad de propósito y la dirección y gestión de las personas permiten a una organización alinear sus estrategias, políticas, procesos y recursos para lograr sus objetivos.
- 3. Compromiso de las personas:** Las personas competentes, facultadas e implicadas en todos los niveles de la organización son esenciales para aumentar la capacidad

de la organización de crear y entregar valor. Para gestionar una organización de manera eficaz y eficiente, es importante respetar e implicar activamente a todas las personas en todos los niveles. El reconocimiento, el otorgamiento de autoridad (empoderamiento) y la mejora de la competencia facilitan la implicación de las personas en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.

4. **Enfoque basado en Procesos:** Se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente. El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) se compone de procesos interrelacionados. Entender cómo este sistema produce los resultados permite a una organización optimizar el sistema y su desempeño.
5. **Mejora:** Las organizaciones exitosas tienen un foco continuo en la mejora. La mejora es esencial para que una organización mantenga los niveles actuales de desempeño, para que reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y para que cree nuevas oportunidades.
6. **Toma de decisiones basada en la evidencia:** Las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados. La toma de decisiones puede ser un proceso complejo, y siempre implica cierta incertidumbre. Con frecuencia implica múltiples tipos y fuentes de elementos de entrada, así como su interpretación, que puede ser subjetiva. Es importante entender las relaciones de causa y efecto y las consecuencias no previstas potenciales. El análisis de los hechos, de la evidencia y de los datos conduce a una mayor objetividad y confianza en la toma de decisiones.
7. **Gestión de las Relaciones:** Para el éxito sostenido, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas, tales como los proveedores. Las partes interesadas pertinentes influyen en el desempeño de una organización. Es más probable lograr el éxito sostenido cuando una organización gestiona las relaciones con sus partes interesadas para optimizar el impacto en su desempeño. La gestión de las relaciones con proveedores y socios es de particular importancia.

### 1.7 Destinos turísticos

Los destinos son los elementos centrales del sistema de turismo. La concepción de destino ha sido explorada por varios autores a partir de diferentes perspectivas. Para algunos, un destino posee elementos territoriales, aspectos personales y económicos que

atraen y reciben turistas, transformándose en un producto turístico. Otro grupo de autores definen a un destino turístico por medio del análisis de la integración de un gran número de agentes, organizaciones, redes, personas y grupos (Toro, Muñoz & Moreno, 2010). Para Um & Crompton (1990) el proceso de elección de destinos turísticos fue definido a partir de cuatro perspectivas diferentes: 1) un proceso cognitivo que involucra la percepción de los estímulos y las necesidades evaluando las alternativas y si las expectativas fueron cumplidas 2) una acción determinada por la actitud y la influencia de los grupos sociales, 3) una elección que maximiza la utilidad de la estadía, y 4) la participación en el ocio que ofrezca una experiencia ideal.

Los turistas hacen comparaciones entre los atributos, las atracciones y la calidad del servicio entre los diferentes destinos, y así estiman el valor de cierto destino individualmente (Kozak & Remington, 1999). Murphy, Pritchard & Smith (2000) indican que la percepción de la calidad del destino deriva directamente de los servicios que los turistas reciben durante sus estadías y que la misma es afectada tanto por el ambiente como por la infraestructura de servicios del destino. Kozak (2002) los clasifica en primarios (clima, cultura, ecología y arquitectura) y secundarios (hoteles, transporte y estructuras derivadas).

La competitividad del destino es un concepto general que engloba precios, movimientos de la tasa de cambio, productividad de varios componentes de la industria turística y factores cualitativos que reflejan la atracción de un destino (Dwyer, Forsyth & Rao, 2000). Es necesario comprender cómo las relaciones entre el producto turístico y las percepciones de calidad y valores generados por parte de los visitantes, influyen en el ambiente competitivo. La creciente competitividad entre los destinos turísticos aumenta el rol de las actividades de marketing que deben favorecer el aumento del nivel de satisfacción ya que un turista satisfecho tiende a volver al destino y a hacer una difusión positiva “boca a boca” (Pavlic, Perucic & Portolan, 2011; Murphy, Pritchard & Smith, 2000).

La familiaridad con un lugar también puede ser decisiva en la elección de un destino e involucra factores como distancia geográfica, experiencia de visitas anteriores y nivel de conocimiento general sobre el destino (Hsu, Tsai & Wu, 2009). La imagen de un destino turístico también es una variable de este sector. Para Um & Crompton (1990) la imagen es una construcción holística derivada de actitudes en relación a los atributos percibidos del destino de turismo. Chi & Qu (2008) indican que una imagen favorable lleva a una

mayor probabilidad de retorno al destino. Para resumir, se puede establecer una secuencia: imagen de destino - satisfacción del turista - lealtad al destino. Así, la imagen del destino es un antecedente de la satisfacción y la satisfacción ejerce una influencia positiva en la lealtad al destino.

### **1.7.1 Servicios de transportación en el turismo**

Históricamente la relación turismo-transporte parte desde el siglo XIX cuando los ferrocarriles surgen como medio de transporte básicamente en Europa y Estados Unidos, los cuales eran utilizados para asistir a los museos y visitar los monumentos por razones de esparcimiento, recreación. Seguidamente, surgen los primeros vehículos de combustión interna como medio de desplazamiento y se convierten en el transcurrir del tiempo uno del transporte con características turísticas por excelencia.

En cuanto al transporte acuático se comenzó con canoas, balsas y actualmente se tienen barcos –cruceros, a los que se le llama “ciudades acuáticas”, porque tienen todo el confort en el interior y exterior de las naves para realizar en el agua (mares, océanos) lo que se puede hacer en tierra. Asimismo, se construyeron los ferry, los cars-ferry (pasajeros y automóviles) y los hovercraft naves con utilidad turística., y, los grandes transbordadores que, anexados a los cruceros, incrementan cada día el interés de los turistas por viajar por mares y océanos.

Desde el punto de vista de transporte aéreo, después de la segunda guerra mundial se inaugura en el año 1944 la organización encargada de regular y sistematizar los vuelos comerciales I.A.T.A (Asociación Internacional de Transporte Aéreo) y sucesivamente se fueron construyendo aviones con características aéreas que permitieran mejorar el desplazamiento de los pasajeros. El transporte aéreo comercial surge en Francia con los aviones para pasajeros Aérospatiale N° 262 y Frégate para 29 pasajeros en el año 1962 para la aerolínea Air Inter, luego el Aérospatiale SE 210 Caravelle para recorridos medios y capacidad para 104 a 139 pasajeros en el año 1959 y fueron adquiridos por la línea aérea Air France. Las compañías aéreas francesas, inglesas y alemanas conforman un consorcio para construir los Airbus, sin embargo, con el tiempo se retiraron los ingleses y se incorpora España para iniciar los vuelos en el año 1972.

Actualmente el sector turístico está viviendo una etapa de desarrollo y crecimiento destacable en la que los viajes y los movimientos turísticos aumentan continuamente, propiciando, de este modo, aumento de la competencia entre regiones o países destino.

Las relaciones del transporte con el sector turismo son ineluctables, es por esto que su conexión es determinante o es un condicionante importantísimo, porque el turismo es inseparable de viajar y de esta actividad depende. Es precisamente por lo antes mencionado que es necesario un buen servicio de transportación en el turismo porque, en muchas ocasiones (tours, cruceros), el propio medio de transportación llega a ser el atractivo turístico.

### **1.7.2 Servicios de aeropuertos en destinos turísticos**

El transporte aéreo ha adquirido una notoria importancia dentro de los sistemas de transporte. Además de su tradicional contribución al desarrollo del turismo, se observa un incremento exponencial de personas que viajan con motivo de visitar un lugar nuevo, pasar unas buenas vacaciones en familia o por negocios, lo que conlleva a que cada pasajero tenga sus propias necesidades y características peculiares que influyen sobre los diferentes componentes de la imagen percibida en el destino turístico.

Algunos aeropuertos compiten con otros, en localizaciones no necesariamente muy cercanas, porque los viajeros potenciales consideran varios destinos (fundamentalmente turístico) antes de tomar su decisión. En la medida en que los destinos sean buenos sustitutivos, el grado de competencia que se establece entre aeropuertos puede ser de mayor intensidad, puesto que las expectativas están relacionadas con el servicio que el cliente espera recibir, el cual depende del nivel de servicio de la propia infraestructura aeroportuaria.

Servicios que los pasajeros consideran más importantes:

1. Pasar rápido por el filtro de seguridad: el tiempo es oro para el viajero, pero inevitablemente, existen trámites de seguridad que implican colas y tiempo de espera. De ahí que las personas que viajan valoren que el aeropuerto tenga servicios de fast track o el priority lane que minimizan el tiempo de espera en el paso del arco de seguridad.
2. Salas VIP: las salas de espera VIP de los aeropuertos son, sin duda, uno de los servicios más valorados. Es el espacio donde los pasajeros pueden relajarse, descansar, comer algo, etc. Estas salas son perfectas porque disponen de más privacidad y en ellas prevalece la atención personalizada, la discreción y la gestión pactada previamente con el cliente. Las compañías cada vez ofrecen más posibilidades para hacer de las esperas ratos exclusivos. Hay salas que tienen la posibilidad de ver una película, comer en buffets internacionales con recetas de todo

el mundo elaboradas con ingredientes de primera calidad o que incluso tienen un servicio para cuidar a los niños.

3. Asistente personal: Los altos directivos y el sector de lujo cada vez más contratan la figura de un asistente personal. Es un rol cada vez más extendido en los aeropuertos y dota de atención personalizada, discreción, optimización del tiempo, y, en definitiva, calidad del viaje.
4. Desplazamientos privados: otro aspecto muy importante para los pasajeros es el servicio de recogida en su domicilio o en el hotel donde se han hospedado. Según los viajeros, es un servicio que les aporta mucha comodidad y lógicamente, optimización del tiempo.
5. Cuidado personal: cada vez más la oferta de los aeropuertos en servicios para el cuidado personal es más extensa. Para aquellos que llegan con poco tiempo a su destino y tienen que estar impecables para la ocasión, muchos aeropuertos disponen de servicio de masajes, tratamientos faciales y corporales, depilación, manicura, maquillaje y peluquería. ¡Incluso los más novedosos tienen duchas!

Entre los otros servicios más habituales se encuentran el alquiler de vehículos, las cafeterías y restaurantes o los servicios comerciales regulados como las loterías, los estancos o las farmacias.

La mejora de estos servicios es el mejor incentivo que se puede establecer cualquier aeropuerto que esté situado en un destino turístico para poder captar la atención de los clientes potenciales, así como la fidelidad de los actuales pues estos siempre esperan un servicio con elevado nivel de calidad.

#### **1.7.2.1 Calidad de los servicios aeroportuarios**

La satisfacción del pasajero es un indicador de desempeño clave para la operación de un aeropuerto. La forma en que el operador aeroportuario elija ofrecer los distintos servicios aeroportuarios afectará no sólo su desempeño económico sino también su relación con los usuarios de estas estructuras.

La evaluación del servicio en un ámbito aeroportuario es un proceso siempre en curso, que requiere un continuo monitoreo para mantener altos niveles de servicio en las distintas áreas con las que interactúan los usuarios. De ahí que algunos autores consideren más relevante entender cuáles son los factores que influyen en la percepción de valor de un pasajero (llámese turista de placer, negocios u otra tipología), que invertir

en programas de calidad del servicio que no respondan a las necesidades verdaderas de su público objetivo (Blázquez, 2014).

En general, los pasajeros se desplazan a través de tres interfaces dentro de un sistema aeroportuario: la interface de accesibilidad (vías de acceso o transferencia al terminal, parqueaderos, etcétera.), el componente de procesamiento (información de vuelos, proceso de *check-in* del pasajero y su equipaje, proceso de aduanas, seguridad, equipaje, etcétera.) y la interface relativa al vuelo (circulación por las salas de abordaje, por las zonas de duty free, etcétera.). Es en este sistema donde los pasajeros desarrollan una parte importante de su experiencia de viaje. Este aspecto es particularmente importante para la industria turística dado que las infraestructuras aeroportuarias son el primer punto de contacto para un turista que usa el medio de transporte aéreo para llegar a su destino. Estas les dan la primera impresión acerca de la calidad esperada encontrar durante su tiempo de estadía. Por tanto, si un aeropuerto no puede ocuparse eficazmente de todos los procesos a los que son sometidos los clientes, la calidad de servicio será baja y la percepción del pasajero sobre la calidad del servicio aeroportuario quizás disminuya (Martin-Cejas, 2006). Asimismo, en dicho sistema el pasajero se ve expuesto a todos los atributos de los servicios aeroportuarios. Por tanto, estos contarán con todos los elementos para construir su percepción de la calidad del servicio.

Los estudios que evalúan la calidad del servicio en el ámbito aeroportuario han surgido recientemente (Fernandes & Pacheco, 2010), siendo un tema de investigación actual (Bogicevic y otros, 2013; Bezerra & Gomes, 2015). En la bibliografía específica sobre la calidad y la gestión de servicios aeroportuarios, muchos han examinado los criterios para evaluar el nivel de servicio en los aeropuertos y han intentado definir estándares (Horonjeff y otros, 2010). En general, las medidas del nivel de servicio de pasajeros, comúnmente asociado con los servicios ofrecidos en tierra dentro del aeropuerto, incluyen medidas de congestión dentro de la terminal y el sistema de acceso terrestre, los retrasos de pasajeros y la longitud de las filas de espera en las diversas instalaciones del terminal, las distancias caminadas por los pasajeros y el tiempo total de procesamiento (*check-in*) de los mismos. Entre los estudios que proponen índices de niveles de servicios y escalas de la calidad del servicio se encuentran: Rhoades, Waguespack. & Young (2000), Correia & Wirasinghe (2007), y George, Henthorne, & Panko (2013). Otros elementos propuestos por Yeh & Kuo (2003) son considerados a la hora de evaluar la calidad y el servicio de los aeropuertos y que deben estar en continuo monitoreo. Estos son: a) Confort, b) tiempo de

procesamiento, c) conveniencia, d) amabilidad del personal, e) visibilidad de la información, f) seguridad, todos explicados en la tabla 1.2.

**Tabla 1.2: Atributos del servicio utilizado en la evaluación de servicio de pasajeros de los principales aeropuertos internacionales de la región Asia-Pacífico.**

Atributos del servicio	Medidas de desempeño
Confort	Limpieza, iluminación y grado de congestión de las zonas y salas de espera, y la atmósfera en general del aeropuerto
Tiempo de procesamiento	Tiempo requerido para los procesos de migración, aduanas y reclamo de equipajes.
Conveniencia	Disponibilidad de baños, tiendas, restaurantes, cambio de divisas, cajeros automáticos, carros de equipaje, etcétera.
Amabilidad del personal	Capacidad de ayudar y cortesía de todo el personal del aeropuerto
Visibilidad de la información	Claridad y/o frecuencia de la información provista por las pantallas en relación a los vuelos, instalaciones y señalización del aeropuerto.
Seguridad	Sensación de seguridad en relación a las medidas de protección e instalaciones seguras

**Fuente: Yeh & Kuo (2003)**

Adicionalmente, los esfuerzos que ha hecho la industria por sí misma para desarrollar estándares respecto al nivel de servicio ha motivado a los operadores aeroportuarios a llevar a cabo sus propios estudios con el fin de garantizar que las necesidades y deseos de los usuarios sean considerados en el contexto de sus planes de gestión.

## **Capítulo II. Caracterización del objeto de estudio y diseño metodológico de la investigación**

### **2.1 Principales características del Aeropuerto Internacional de Varadero “Juan Gualberto Gómez”**

El Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez”, que también se le conoce como “Varadero”, es uno de los nueve aeropuertos internacionales operados por la Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos (ECASA) y responde directamente a ella desde el punto de vista administrativo y financiero. Es el segundo aeropuerto del país por su importancia en el movimiento de pasajeros, que arriban a la isla, al atender en sus instalaciones al 30% de los mismos.

La ECASA, está subordinada directamente a la Corporación de la Aviación Cubana (CACSA) y se rige por los Reglamentos Nacionales e Internacionales fiscalizados en ambos casos por el Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba (IACC); también pertenece a la Airport Council Internacional (ACI), organización que agrupa a todos los aeropuertos del mundo y para su mejor funcionamiento se establecieron organizaciones por regiones, en este caso pertenece a la ACI/LAC que agrupa a los aeropuertos de América Latina y el Caribe.

El Aeropuerto Internacional de Varadero fue inaugurado el 25 de septiembre de 1989 por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, está situado en la parte septentrional de la provincia de Matanzas, a 22 km. de Varadero, 15 de Matanzas y 36 de la ciudad de Cárdenas, estando conectado a dichas ciudades a través de una autopista. Desde el año 2019 se le subordina el Aeropuerto Internacional Vilo Acuña de Cayo Largo del Sur.

Características del edificio Terminal:

- Capacidad declarada actual de 1800 pasajeros: 900 entrando y 900 saliendo.
- Está compuesta por un solo edificio terminal de 20 931 m<sup>2</sup>, con vestíbulos de entrada y salida de un nivel y sala de última espera (SUE), así como una configuración de muelle lineal en un segundo nivel en los cuales se ofrecen todos los servicios necesarios establecidos a nivel internacional.
- Salón de Salida, más conocido como salón de Tráfico: Posee 30 mostradores de facturación (*check-in*) y 1 mostrador de autochequeo para la Aerolínea American Airlines, 4 equipos de RX para la facturación del equipaje de salida, 18 cabinas para el control de inmigración y 4 PIR de chequeo de seguridad de Aduana

- Salón de Llegada (Salón de Aduana): Posee 5 PIR de chequeo de Seguridad Aduana, 6 equipos de RX con 3 esteras para la facturación del equipaje en entrada y 20 cabinas de control de Inmigración.
- Salón de Última Espera (SUE): Abarca un área de 4638 m<sup>2</sup>, posee 6 puertas de salida, de ellas, 4 asistidas por puentes de embarques (fingers), en las posiciones 2,3,4,5 y dos remotas (posiciones 1 y 6). En esta área se concentran los principales servicios de gastronomía y tiendas.

#### Características del Aeródromo:

- Posee una pista de 3502m x 45m de ancho y está diseñada para el aterrizaje de todas las aeronaves existentes actualmente.
- Pista para aproximaciones de precisión de Categoría 1.
- Ayuda para la navegación y el aterrizaje: VOR-DME, NDB, ILS (glizada y localizador).
- Sistema de iluminación de aproximación categoría 1 por el extremo 06 y sencillo por el 24.
- PAPI y Conos indicadores de la dirección del viento por ambas cabeceras.
- Calle de rodaje paralela que conecta la plataforma con la cabecera 06.
- Configuración del área de movimiento para entre 28 y 30 operaciones por horas.
- Dos plataformas de estacionamiento: Internacional con 7 posiciones para aeronaves de medianos y gran porte, y “nacional” con 12 posiciones de mediano y pequeño porte.

Actualmente operan 27 aerolíneas internacionales (**Anexo 1**) y 2 nacionales. Desde la segunda inversión ejecutada en el aeropuerto en 2011 con vista a su ampliación hasta la fecha (diciembre/18) se han prestado servicios a 106 324 aeronaves y se han recibido en sus instalaciones un total de 6185527 pasajeros entrando y 6173596 pasajeros saliendo, generando un ingreso total promedio en ambas monedas de \$ 93,481.4.

#### ➤ **Principal información del ejercicio estratégico**

La Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeroportuarios fue creada por escritura pública # 1705 del 16 de septiembre de 1996, de la Notaría Especial del Ministerio de Justicia, por lo que está avalada su constitución como Organización Empresarial.

La ECASA se encarga a la atención a aeronaves, pasajeros y las instalaciones de los aeropuertos del país; así como el aprovisionamiento de combustible, lubricantes y líquidos especiales a las aeronaves.

➤ **Misión**

Garantizar los servicios aeroportuarios, comerciales y de aprovisionamiento de combustibles de acuerdo a los estándares de seguridad, regularidad y eficiencia establecidos para la aviación civil internacional

➤ **Visión**

Ser un sistema Aeroportuario de alto estándares internacionales, contando con un colectivo de trabajadores de grandes valores y elevada profesionalidad, que nos ubica entre los mejores de la Región y nos permite garantizar a nuestros clientes y otras partes interesadas; Servicios Aeroportuarios, Comerciales y de Aprovisionamiento de Combustible, muy competitivos, eficaces, eficiente y de total seguridad, basados en la sostenibilidad y en una Política de Mejora Continua, que le asegura la satisfacción de sus expectativas.

➤ **Política del Sistema de Gestión Integrado**

Nuestra organización asume el compromiso de proporcionar servicios aeroportuarios, complementarios y comerciales, con un alto estándar de Calidad, Seguridad y Confort, mediante un sistema de gestión integrado que asegure:

- La satisfacción de nuestros Clientes, a partir del análisis del contexto de la organización y los requisitos de las partes interesadas, determinando los riesgos y oportunidades a tratar.
- Los servicios aeroportuarios al nivel óptimo operativo, actuando responsablemente con el Medio Ambiente y con el entorno en que se opera, cumpliendo con los requisitos legales, a fin de lograr la eficiencia de los servicios prestados.
- El desarrollo profesional y la seguridad laboral del personal.
- Mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión Integrado, a través de la revisión periódica de los resultados obtenidos.

➤ **Estructura Organizativa**

Hasta el año 1997 el Aeropuerto “Juan Gualberto Gómez” funcionó con una estructura simplificada, sin embargo, al ser ampliado y remodelado, fue necesario crear una nueva estructura organizativa que le diera frente al impetuoso desarrollo de la nueva Terminal de

pasajeros construida por lo que se modificó la vieja estructura, quedando actualmente como se muestra en el **Anexo 2**.

El aeropuerto cuenta con una fuerza de trabajo de 718 trabajadores perteneciente a la ECASA, con una edad promedio de 38 años. El 64% está integrado por hombres, así como el 35% lo componen mujeres.

En las edades comprendidas de 36 a 40 años el 12%, de 41 a 55 años el 42%, de 56 a 60 años el 8% y más de 60 años el 5%, los jóvenes hasta 35 años representan el 31% de la fuerza laboral.

El nivel de escolaridad de los trabajadores está comprendido como se muestra en la tabla 2.1.

**Tabla 2.1: Nivel de escolaridad.**

<b>Nivel Ocupacional</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
Nivel Superior	95	81	<b>176</b>
Nivel Medio Superior	141	64	<b>205</b>
Técnico Medio	128	81	<b>209</b>
Nivel Medio	102	26	<b>128</b>
<b>TOTAL</b>	<b>466</b>	<b>252</b>	<b>718</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

La fuerza laboral es contratada mediante: contratos por tiempo indeterminado y determinado. El mismo cuenta con un sistema de pago de estimulación en CUC, el cual se basa en el promedio de estimulación pagada en los últimos años para los trabajadores emplantillados antes de la reforma de salario y a los nuevos empleados después de dicha reforma se le paga en base al 10% de los salarios básicos en MN antes de la reforma, se paga en dependencia del cumplimiento de los planes de producción, otorgándose sobre la base de los días laborados y la evaluación del desempeño por UEB, así como el pago de la estimulación de moneda nacional según el cumplimiento de los indicadores económicos y los portadores energéticos que puede variar en un 5% del salario devengado si se cumple y de un 6 al 30% si se sobre cumple.

➤ **Principales servicios**

En los Aeropuertos convergen los diversos servicios que brindan las estructuras organizativas de ECASA, dirigidas todas hacia la satisfacción de las necesidades y

deseos de los pasajeros, acompañantes, así como de otras entidades que operan en las instalaciones.

Bajo la gestión del Aeropuerto quedan aquellos negocios que tienen una incidencia en sus procesos: los vinculados con la gestión de la terminal aérea (Propiedad, entre los que se encuentran el arrendamiento, el parqueo de vehículos y Asistencia al Viajero, tales como servicios VIP, Retractilado de Equipajes, WIFI) y los ingresos obtenidos por el derecho de uso de la pista, sus señalizaciones y equipos de radioayuda.

Son responsabilidades del Aeropuerto responder por la limpieza, mantenimiento, reparación y conservación de las instalaciones y medios de la terminal (interiores y exteriores), así como la atención a las relaciones con autoridades (ADUANA, INMIGRACION, FITOSANITARIA, etc.), al aeródromo, sus señalizaciones y equipos de radioayuda.

- Arrendamientos de superficies: (pisos y paredes) para tiendas, carteles comerciales y parqueo de autos. Dícese de las áreas interiores y exteriores de la Terminal arrendadas a terceros donde son ubicadas tiendas de artículos, carteles, vallas, etc. Incluye además la actividad de alquiler de oficinas para atención al público, áreas u oficinas de trabajo, locales para gastronomía en todas sus gamas, ventas al detalle, servicios a pasajeros y publicidad.
- Servicio de Parqueo para autos: que llegan eventualmente a llevar o recoger pasajeros, cuyo cobro lo realizan las cajeras del parqueo.
- Asistencia a viajeros: son los servicios que pueden prestarse a los pasajeros con el objetivo de facilitar su paso por las instalaciones aeroportuarias o ir al encuentro de necesidades de determinados segmentos por servicios diferentes a los que se ofertan sobre la base de los estándares de la IATA. Concibiéndose servicios que aumenten el sentido de confianza, seguridad, confort y agilidad de los pasajeros.
- Servicio de Retractilado de Equipajes: servicio que se presta a todos los pasajeros que lo soliciten, por un valor de 8.00 CUC. Es un negocio que el 100% de los ingresos que se reciben son para la ECASA.
- Servicio de información: Todos los edificios terminales se encuentran debidamente señalizados para orientar a los usuarios. Existen monitores automatizados con la información actualizada de los vuelos, y además se emiten mensajes por sistemas de megafonía. No obstante, se suele proporcionar información de los vuelos y de las

instalaciones y servicios del aeropuerto a través de la atención personal en mostradores. Por otra parte, se cuenta con un personal especializado para la orientación al pasajero que suele identificarse como las “chaquetas verdes”.

- Asistencia turística, a través de las agencias de viajes nacionales: Realizan la recepción al turista y venta de opcionales. Como excepcionalidad se ofrece el cobro del seguro médico en el área de Inmigración de Llegada. Las principales agencias de viaje son: Cubanacán, Cubatur, Havanatur, Gaviota Tours y a las que se subordinan los diferentes turoperadores.
- Oficinas de representación de líneas aéreas: Encargadas de la atención de sus pasajeros con relación a lo convenido entre ambos, sobre las actividades más frecuentes se pueden mencionar: reservaciones, cambio de boletos y reclamaciones por afectaciones a sus equipajes, entre otros. Para estos casos el aeropuerto cede el espacio al operador, en calidad de arrendamiento.
- Información al turismo: Información y orientación al turista, empleando para ello burós de información. Además de ofertar mapas de carretera y guías de información turística, entre otros. Va dirigido a pasajeros.
- Servicio de internet inalámbrico (WIFI): Actividad de venta de tarjetas para acceder al servicio de una hora a 1.00 CUC y de media hora a 0.50 CUC. La misma está dirigida al pasajero y el resto de los segmentos de mercado que inciden en el aeropuerto. Establecido solamente en los salones de última espera y tráfico internacional y en el salón VIP de salida.
- Ventas al por menor: Actividad de venta minorista de productos industriales, artesanales y otros, tanto en régimen libre de impuestos como régimen general y ventas al detalle de productos específicos, considerada como la actividad comercial no aeronáutica de mayores ingresos. La misma está dirigida al pasajero y el resto de los segmentos de mercado que inciden en el aeropuerto.

Para el desarrollo de tan compleja actividad se apoya en la operación de las diferentes cadenas de tiendas y otras entidades tales como Cadena de Tiendas CIMEX, Cadena de Tiendas Caracol, Farmacia Internacional, Fondo Cubano de Bienes Culturales (FCBC), Casa de las Américas, EGREM, Editora “Capitán San Luís”, Propaganda del PCC, Tele correos internacional y ARTEX.

- Servicios de gastronomía: Venta de alimentos ligeros ofertados en cafeterías, Snack bar, carros móviles, bomboneras y servicio a la orden en restaurantes, actividad realizada por la empresa Cubacatering perteneciente a la CAC S.A; único operador aprobado para ejercer la actividad gastronómica en los aeropuertos. La misma se extiende por todos los edificios terminales.
- Servicios públicos de telecomunicaciones: Telefonía básica con salida nacional e internacional, consistente en cabinas públicas ubicadas en las principales áreas de cada una de las terminales, la gran mayoría funciona por medio de tarjetas propias que son vendidas a través de terceros radicados en todas las terminales, constituye un servicio indispensable a pasajeros y público en general.
- Servicio de Taxis: Alquiler de vehículos con chofer para el traslado desde el aeropuerto hacia diferentes destinos de la ciudad o del país, dirigido a pasajeros y personal que visita los aeropuertos. Asegurado a través de la Empresa Cubataxi, perteneciente al MITRANS, cuyo objetivo principal es mantener el servicio en cada una de las terminales del aeropuerto.
- Servicios Bancarios: Servicio indispensable para los pasajeros, fundamentalmente al arribo, incluye operaciones bancarias tales como: canje de cheques bancarios, compras y ventas de papel moneda (billetes), operaciones con tarjetas de crédito y otros servicios relacionados con su actividad en moneda nacional y extranjera, así como fijar el tipo de cambio, según las operaciones que se realicen. Ofrece otros servicios u operaciones bancarias, como aperturas de cuentas, depósito y extracción de dinero, etc.
- Servicio de correos nacional e internacional: Servicio de comunicación postal; venta de efectos timbrados, propios del servicio y otros inherentes al correo, en correspondencia con las legislaciones vigentes. Dirigido principalmente a los pasajeros.
- Publicidad: Referente al desarrollo de la publicidad en interiores y exteriores de las terminales aéreas promocionando productos y servicios que se ofertan en el país, mediante soportes publicitarios (vallas, lumínicas o no; lonas; corpóreos; carteles, plegables y otros utilizados como práctica internacional).
- Servicios de Salones VIP: diseñados para el tratamiento diferenciado a pasajeros de clases preferenciales de líneas aéreas, pasajeros VIP y todos aquellos dispuestos a

pagar un servicio que lo diferencia del tratamiento normal. El servicio comprende la atención en los salones destinados a este efecto, la agilización de la localización y entrega del equipaje y de los trámites establecidos para el control de facturación de pasajeros, ADUANA, INMIGRACIÓN y FITOSANITARIO.

➤ **Principales proveedores y partes interesadas:**

**Tabla 2.2: Proveedores y partes interesadas.**

<b>Proveedores</b>	<b>Partes interesadas</b>		
Aviaimport	MINTUR	Concesionarios	MININT
ECNA	CACSA	CUBACATERING	OSRI
ESPAAC	IACC	CADECA	Direcciones de trabajo
ONN	MITRANS	INDER	ONIT
OTN	MINSAP	PCC	MINCIN
Buro Veritas	Aduana	CITMA	MEP
CUPET	Inmigración	Gobierno	MINDUS

**Fuente: Elaboración propia.**

➤ **Principales competidores**

• **Competencia dentro de Cuba**

Los pasajeros que visitan la zona occidental del país, principalmente los polos turísticos de la Habana, Varadero y Cayo Largo del Sur, utilizan los aeropuertos de estas tres ciudades para la entrada y salida del país.

A pesar que estos tres aeropuertos los opera una misma empresa existe una competencia indirectamente entre ellos, basada en la calidad de los servicios, facilidades y seguridad del procesamiento de equipajes, carga y pasajeros.

La apertura a principios del año 1998 de la nueva terminal del Aeropuerto de la Habana con nuevas facilidades para los pasajeros influyó considerablemente en la disminución de las operaciones por Varadero de las compañías aéreas de España e Italia que hasta ese momento eran los principales clientes de este Aeropuerto.

El desarrollo de los polos turísticos del resto del país, influye en el aumento de los vuelos compartidos entre Varadero y Ciego de Ávila, Camagüey, Santiago de Cuba, Holguín u otros aeropuertos, lo que se traduce en menos pasajeros con destino final Varadero en cada vuelo y aumento de los pasajeros en tránsito por la terminal aérea, los cuales deben ir en disminución cuando los demás polos turísticos del país alcancen un nivel de desarrollo superior al actual y sean capaces de recibir vuelos directos sin escala en otros polos del país.

- **Competencia fuera de Cuba**

El movimiento de turistas hacia el Caribe va en aumento cada año según estadísticas de la Organización Internacional del Turismo (OIT) y la Asociación Internacional de Transportistas Aéreos (IATA). Estos turistas utilizan los aeropuertos como principal puerta de entrada y salida a esos países. El desarrollo turístico de los países del área está en niveles similares utilizando sus ingresos como principal sostén económico de los planes de desarrollo, aquí que exista una fuerte competencia entre ellos incluida Cuba. Se trata de México, Panamá, Puerto Rico, Bahamas, Jamaica y República Dominicana, entre otros.

Los principales competidores son los aeropuertos de Cancún, Mérida, Nassau, Kingston, Montego Bay, Punta Cana, Panamá, San José, Puerto Plata, La Habana y Miami, los cuales compiten con Varadero, y entre sí, con relación a las tarifas de Handling, las facilidades, calidad, rapidez y seguridad de los servicios que se prestan en esos aeropuertos y los precios del combustible, los cuales varían entre un país y otro, en nuestro caso el precio es elevado al tener que importarlo por vía marítima y realizar el traslado desde los puertos hasta los aeropuertos por varias vías que influyen en el costo de venta de producto.

Otro aspecto a tener en cuenta sobre la competencia son los atractivos naturales, las características propias de los países de estas áreas que viven de la afluencia del turismo como el nuestro y que en todos los casos estas características son las que influyen en la decisión de visitar o no estos países, nos referimos a la seguridad, el confort de las instalaciones, niveles del servicio, infraestructura, atractivos naturales, culturales y otros.

## **2.2 Metodología de la investigación.**

La metodología utilizada es creada por el colectivo de calidad del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Matanzas.

## **Paso 1. Identificación y clasificación de los procesos que gestiona la organización**

En esta fase se recogerá mediante una sesión de *brainstorming*, una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la entidad, teniendo en cuenta las premisas siguientes:

- Procesos que respondan a una solicitud de los clientes
- La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa, deben estar incluidas en alguno de los procesos listados, en caso contrario deben tender a desaparecer.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sencillo y representativo de los conceptos y actividades incluidas en él, así mismo, el proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.

Con la totalidad de los procesos identificados, se deben clasificar teniendo en cuenta el formato que establece la NC ISO 9001/2015:

### **Procesos Estratégicos**

Los procesos estratégicos son aquellos establecidos por la Alta Dirección y definen cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el cliente y para la organización. Soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización. Proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos.

### **Procesos Operacionales o Claves**

Son aquellos directamente ligados a los servicios que se prestan y por tanto orientados al cliente y a requisitos. Como consecuencia, su resultado es percibido directamente por el cliente (se centran en aportarle valor). En estos procesos, generalmente, intervienen varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos. En resumen, los procesos claves constituyen la secuencia de valor añadido del servicio desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente hasta la prestación del servicio, siendo su objetivo final la satisfacción del cliente.

### **Procesos de Apoyo o Soporte**

Los procesos de apoyo son los que sirven de soporte a los procesos claves. Sin ellos no serían posibles los procesos claves ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes.

Para representar de manera gráfica el flujo de los diferentes procesos; las relaciones entre los mismos, y los elementos de entradas y salidas de cada uno de ellos se puede utilizar como herramienta el mapa de proceso que, además de revolucionar el viejo pensamiento, constituye una forma eficaz para entender de los procesos. Existen diversas formas de diagramar un mapa de procesos, una de las más utilizadas es la siguiente:



**Figura 1: Mapa de procesos. Fuente: Elaboración propia**

El mapa de procesos proporciona una perspectiva global-local, obligando a “posicionar” cada proceso respecto a la cadena de valor. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje.

### **Paso 2. Determinar su secuencia e interacción mediante la descripción del proceso**

Se puede utilizar la observación directa o el procedimiento para la realización de este proceso para describir todas las operaciones, secuencia de las mismas, etapas, entradas y salidas, así como identificar los puestos de trabajo, equipos o persona que realice cada operación en el estado actual.

### **Paso 3. Representar los procesos para que sea entendido por cualquier persona**

Para representar el proceso utilizando el diagrama de OTIDA, OPERIN o de flujo. Se recomienda el diagrama de flujo donde se relacionen los subprocesos, actividades o tareas como las dependencias o personas que las realizan, en función del grado de detalle que se precise:

- A nivel de subproceso. Grado de detalle mínimo.
- A nivel de actividades. Grado de detalle medio.

- A nivel de tarea. Alto grado de detalle.

#### **Paso 4. Identificar a los clientes**

¿Para quién trabajo? Caracterizar a los clientes objetivos que reciben beneficios de los servicios de la empresa. Dinámica de variación de la salida de turistas mediante la utilización de gráficos de barra e identificación de los países y aerolíneas con mayor porcentaje de pasajeros internacionales que salen del país.

#### **Diagrama de Pareto**

Es un método coordinado para identificar, calificar y tratar de eliminar de manera permanente los defectos. Es un tipo especial de histograma con el que se busca aislar los defectos principales de los problemas triviales con el fin de solucionar con eficiencia las dificultades más representativas del sistema estudiado.

Se concentra en las fuentes importantes de error. La regla es 80/20: 80% de los problemas se deben al 20% de las causas.

#### **Paso 5. Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes**

Se propone el análisis del grado de satisfacción del cliente a través de la aplicación de métodos activos (investigación comercial, clientes simulados, investigación con clientes internos en contacto directo entre otros) y pasivos (Análisis de Quejas). Se estudiará el sistema de encuestas aplicadas (validación del instrumento), el nivel de calidad percibido por los clientes, además se propone analizar el Ciclo de los Servicios haciendo una descripción de los momentos críticos en los cuales el cliente entra en contacto directo con la entidad y a partir de ellos definir el nivel de satisfacción del cliente externo. En este paso se aplicarán encuestas y entrevistas.

La validación de la escala del instrumento se realizará a partir del análisis de los coeficientes **alpha de cronbach**  $\geq 0,8$  (estudio fiable) y **R squared**  $\geq 0,7$

#### **Ciclo de Servicio:**

Es un mapa de los diferentes momentos de verdad que experimentan los clientes, de manera que el ciclo se activa cada vez que un cliente se pone en contacto con la institución. Con el ciclo del servicio se puede identificar el proceso que se realiza para la gestión del servicio, atribuyéndosele la siguiente importancia:

- Representa el ciclo completo de los momentos de la verdad experimentados por el cliente.

- Permite ver las cosas como las ve el cliente.
- Hace foco en lo referente a la atención del personal.
- Da percepción total de la calidad de servicio.
- La percepción de calidad para el cliente es acumulativa.

### **Histograma de frecuencia:**

Es una herramienta usada para representar una distribución por medio de barras. La altura de la barra está en función de la frecuencia (eje y) y el rango (eje x) de una variable continua. Ofrece un vistazo general del comportamiento de las variables, donde se pueden analizar aspectos como distribución, dispersión, aleatoriedad y tendencia. Generalmente se usa con variables continuas (cualquier valor), aunque también se trabaja con variables discretas (valores enteros).

Es común que en las empresas y comunidades se usen para:

- Tomar de decisiones con base en la representación de los datos.
- Mostrar información de interés general, por eso es común que el departamento de control de calidad los difunda.
- Analizar rendimientos de procesos.
- Evidenciar cambios ante intervenciones (antes y después).

### **Paso 6. Diagnóstico del proceso objeto de estudio**

En este paso se trata de identificar las deficiencias y reservas de mejora en las operaciones del proceso, que afectan su nivel de servicio. Para ello, y mediante el sustento de la observación directa, y reunión con el equipo de trabajo, se partirá de un listado de fallos históricos en los procesos, con lo cual se aplicarán otras técnicas y herramientas como:

#### **Tormenta de ideas**

También conocida como *brainstorming* o tormenta de ideas, es una herramienta aplicada al trabajo en equipo, cuyo objetivo es facilitar la obtención de ideas originales en función de un tema determinado, mediante la exposición libre de los conceptos o propuestas de cada uno de los integrantes.

El primer paso es hallar un espacio de tiempo para que el equipo pueda reunirse y exponer sus ideas cómodamente y sin interrupciones. El facilitador presenta el tema central de la sesión y estipula un tiempo límite para el desarrollo de las ideas con la

utilización de un mapa mental para organizar mejor las ideas. Pasado el tiempo, cada integrante expone sus propuestas y el facilitador toma nota de cada una de ellas y establece los criterios que ayudarán a elegir las mejores ideas evaluándolas conforme a los mismos. Finalmente se presenta una lista con las ideas aprobadas y en consenso se procede a elegir la más favorable estableciendo el procedimiento a seguir para ejecutar la propuesta elegida.

### Método Kendall

Consiste en solicitar a cada experto su criterio acerca del ordenamiento, en grado de importancia, de cada una de las características; generalmente participan de siete a quince expertos. Para lograr aplicar el coeficiente de Kendall, se necesita obtener una serie de términos. Se conforma una tabla donde aparecen los  $a_{ij}$ , los cuales denotan el criterio sobre la variable o característica  $i$  dado por el experto  $j$ , considerando que:  $i: 1, 2, 3, \dots, k$ ;  $j: 1, 2, 3, \dots$

**Tabla 2.3 Resultados de la valoración de los expertos.**

Ítems	Expertos							$\sum a_{ij}$	$\Delta$	$\Delta^2$
	1	2	3	4	5	...	M			
1										
2										
...										
K										

**Fuente:** Elaboración propia.

Después de plasmar en la tabla las puntuaciones de los expertos se determina el factor de comparación.

$$T = \frac{1}{K} \sum_{i=1}^K \sum_{j=1}^M a_{ij}$$

**Dónde:**

**T:** factor de comparación.

**K:** cantidad de características a evaluar.

**M:** cantidad de expertos que emiten criterios.

$\sum a_{ij}$ : suma de las puntuaciones otorgadas por el experto  $j$  al ítem  $i$ .

Es necesario además calcular el coeficiente de correlación de rango Kendall (**W**), para comprobar si existe o no concordancia entre los criterios de los expertos:

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{M^2(K^3 - K)} \geq 0,5 \quad \Delta = \sum a_{ij} - T$$

Si **W**  $\geq$  **0,5**, hay concordancia entre los expertos; si esta condición no se cumple el estudio no es válido, se deberán cambiar los expertos y repetir el método, en caso de haber un número de expertos  $M \geq 7$  y, entonces se pueden eliminar los que más variación introducen en el estudio, respetando siempre  $M \geq 7$ .

Es necesario destacar que para lograr la eficiencia en la aplicación de este método es imprescindible seleccionar correctamente los expertos, de forma aleatoria, pero que asegure que ellos son capaces de medir las características con gran exactitud, por su capacidad de análisis y pensamiento lógico, espíritu colectivista y autocrítico.

### Análisis Modal de Fallo

El Análisis Modal de Fallos y Efectos es una metodología que se aplica a la hora de diseñar nuevos productos, servicios o procesos. Su finalidad es estudiar los posibles fallos futuros (“modos de fallo”) del producto o servicio para posteriormente clasificarlos según su importancia. A partir de ahí, se obtiene una lista que servirá para priorizar cuáles son los modos de fallo más relevantes que se deben solventar (bien por ser más peligrosos, más molestos para el usuario, más difíciles de detectar o más frecuentes) y cuáles son los menos relevantes de los cuáles no deben preocupar (bien por ser poco frecuentes, por tener muy poco impacto negativo o porque son fáciles de detectar por la empresa antes de sacar el producto al mercado).

Los fallos deberán ser incluidos en una tabla como la siguiente:

**Tabla 2.3: Análisis Modal de Efecto y Fallo.**

Análisis Modal de Efecto y Fallo							
Elemento o función	Modo de Fallo	Causas Potenciales	Efecto	S	O	D	NPR=S*O*D

**Fuente: Elaboración propia.**

Donde:

**S:** nivel de severidad que indica la gravedad del fallo percibida por el usuario (1 a 10 puntos)

**O:** nivel de incidencia que es la probabilidad de que ocurra el fallo (1 a 10 puntos)

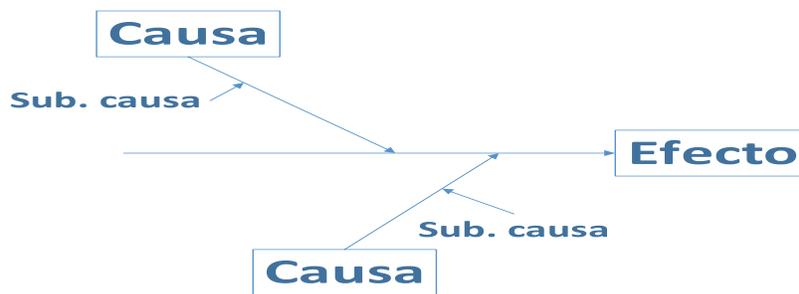
**D:** nivel de detección que es la probabilidad de que NO se detecte el error antes de que el producto se use (1 a 10 puntos)

**NPR: Número o Índice de Prioridad de Fallo**, que dará un valor entre 1 y 1000. Los modos de fallo con mayor NPR serán los de prioridad para ser solucionados.

### **Paso 7. Análisis causal. (Diagrama Causa-Efecto)**

El diagrama de causa y efecto creada por Kauro Ishikawa, también llamado diagrama de espina de pescado, es una herramienta de control de tipo gráfico que se utiliza con el fin de establecer mediante un análisis sistemático profundo, conciso y coherente, la relación entre el atributo estudiado y las variables del proceso. En este diagrama se ilustra la manera en la cual estos factores pueden estar vinculados a un problema o a un efecto potencial.

Para realizar un diagrama de causa y efecto son: (1) se determinar el atributo que se pretende estudiar, (2) se traza una flecha horizontal con sentido de izquierda a derecha y a esta flecha se le da el nombre del problema a estudiarse, luego (3) se dibujan varias flechas secundarias las cuales van dirigidas hacia la flecha asignada al tributo a estudiarse y a cada una de estas flechas se le asigna el nombre de una de las variables del proceso identificadas, sin repetir asignación, (3) se colocan cada una de las causas potenciales determinadas junto a la flecha secundaria a la que corresponde, y, por último (4) se analiza el diagrama.



**Figura 2. Diagrama Causa y Efecto. Fuente: Elaboración propia.**

### **Paso 8: Propuesta de acciones de mejora**

Luego de concluir la investigación, con ayuda de los pasos antes definidos se presentarán una serie de acciones para erradicar o minimizar las deficiencias detectadas, y establecer mejoras en la eficacia y eficiencia del proceso objeto de estudio.

### **Capítulo III: Resultados de la metodología aplicada**

En este capítulo se exponen los resultados prácticos alcanzados en el diagnóstico de los servicios en el Aeropuerto “Juan Gualberto Gómez a partir de la metodología aplicada, apoyada en la metodología propuesta por el colectivo de profesores de Calidad del departamento de Ingeniería Industrial.

#### **3.1 Identificación de los procesos que se llevan a cabo en la organización**

El Aeropuerto cuenta con un mapa de procesos donde se relacionan los procesos que se identifican a continuación: **(Anexo 3)**

Los procesos se clasifican en estratégicos, operacionales y de apoyo.

##### Procesos estratégicos:

- **Desarrollo Empresarial:** dirige el desarrollo funcional y tecnológico en todos los ámbitos de la ECASA, propiciando el dominio y la actualización permanente de las tecnologías de avanzada; controla el correcto funcionamiento del esquema de trámites para salir del país y de la actividad de Ciencia y Técnica, en particular los FÓRUM para el desarrollo de las invenciones y racionalizaciones en toda la ECASA.
- **Planificación, Dirección y Control del Sistema de Gestión de la Calidad:** es el responsable de que todos los procesos que toca el cliente se hagan con la calidad requerida persiguiendo alcanzar la eficacia de los procesos de los servicios que presta ECASA (Handling; Abastecimiento con Combustibles, Gestión Comercial y Mantenimiento de Aeródromos y demás) y la mejora continua de los procesos fundamentales del SGC.
- **Gestión Ambiental:** garantiza que la prestación del servicio en los aeropuertos se realice de forma tal que los impactos de sus actividades, productos y servicios no incidan negativamente sobre el medio ambiente. Controlar los aspectos ambientales para minimizar la contaminación.
- **Dirección de proyección estratégica de ECASA:** es la encargada de dirigir el desarrollo funcional y tecnológico en todos los ámbitos de la ECASA, propiciando el dominio y la actualización permanente de las tecnologías de avanzada, además, controla el correcto funcionamiento del esquema de trámites para salir del país.
- **Gestión del Capital Humano:** proceso que selecciona, capacita y evalúa al personal satisfaciendo las exigencias de cada puesto de trabajo en función de las necesidades

de la empresa, así como el establecimiento de la forma y el método de evaluación para medir el desempeño de los trabajadores personal.

Procesos operacionales:

- **Gestión Comercial no Aeronáutica:** garantiza que los negocios realizados en ECASA S.A para la adquisición de bienes y servicios, cumplan con los requerimientos establecidos por la Dirección de la empresa y que se realicen en consonancia con las regulaciones vigentes que le sean aplicables para que se logre el incremento y maximización de los ingresos que ella genera, la optimización en el uso de las áreas aeroportuarias dedicadas a la actividad comercial, el desarrollo de nuevos servicios y negocios identificados o solicitados por los clientes, así como agregar valor a los servicios que actualmente se prestan en las instalaciones aeroportuarias a partir de cubrir o exceder las expectativas de los clientes.
- **Servicios de Asistencia en Tierra:** es el encargado de ejecutar los contratos con las Compañías extranjeras y nacionales, ofrecer los servicios de asistencia en tierra a las aeronaves una vez que arriban al aeropuerto teniendo en cuenta los tiempos y tarifas pactadas en los contratos (Equipos Especiales, Equipajes, Limpieza de Aeronaves y Operaciones Tierra).
- **Servicio a pasajeros:** presta los servicios a pasajeros en la salida del país cumpliendo con el itinerario de salida de los vuelos establecido anualmente en los objetivos de trabajo y calidad de la empresa.

Check-in: facturación del equipaje y chequeo del boleto de viaje.

Servicios a pasajeros: atención a pasajeros con movilidad reducida, atención a menores sin acompañante, facilidades a pasajeros en salones de aduana y recogida de carátula a la llegada del vuelo.

Anfitrión: asegura la facilitación de los pasajeros durante su estancia en el salón de salida.

Supervisor de sistemas automatizados: Desde esta posición el AVSPCI vía aérea designado como Supervisor de sistemas, verificara desde el día anterior o como mínimo 3 hora antes del chequeo del vuelo, todo lo concerniente a la preparación del mismo (lista de pasajero PNL, mapa de asientos, etc.) Al concluir el *check-in* cierra y envía los mensajes del vuelo, según los requerimientos del transportista en sus manuales.

- **Aprovisionamiento de Combustibles:** satisface las expectativas de los clientes mediante la prestación de un servicio de aprovisionamiento de combustible a las aeronaves seguro, estable y confiable; asegurando que todo el producto que se entregue cumpla con las especificaciones requeridas y manteniendo una actitud y procedimientos operacionales consecuentes con la preservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible.
- **Mantenimiento de la Infraestructura Aeroportuaria:** es el que controla los estados técnicos de los equipos y mantenimiento de la instalación.

Procesos de apoyo:

- **Gestión de la Seguridad Operacional:** su objetivo es asegurar que se identifican oportunamente los riesgos inherentes a la prestación del servicio en aeropuertos que involucran la seguridad operacional, mediante inspecciones a las instalaciones aeroportuarias para la verificación del cumplimiento de las regulaciones de la aeronáutica civil y el resto de los instrumentos legales aplicables y la correspondiente investigación por los eventos ocurridos durante la prestación de los servicios a las aeronaves en los aeropuertos.
- **Contabilidad General:** su tarea es recibir, revisar y contabilizar la documentación correspondiente de las Cuentas por Cobrar y Pagar, Control de Medios de Rotación, Inversiones, Activos Fijos Tangibles e Intangibles y Nóminas, para la emisión y elaboración final de los Estados Financieros.
- **Gestión Económica:** controla el cumplimiento de los planes de presupuesto de ingresos y gastos y los indicadores físicos operacionales y aeronáuticos de la empresa.
- **Asesoría Jurídica:** asesora, a los diferentes niveles de dirección, en el cumplimiento y observancia de las normas jurídicas vigentes, aplicables a los procesos legales que se derivan de la gestión que desarrolla la entidad.
- **Transporte y equipos especiales:** garantiza a los aeropuertos un óptimo estado técnico del equipamiento especial para la prestación del servicio en tierra a las aeronaves asegurando el estado técnico para el transporte automotor utilizado como apoyo a las actividades administrativas y de aseguramiento.
- **Informática:** brinda servicios informáticos de forma segura y eficaz, mediante el mantenimiento eficiente y adecuado de las tecnologías de la información.

- **Gestión Logística:** respalda el funcionamiento del sistema logístico de la empresa a partir del cumplimiento de las funciones logísticas tales como selección e incremento de proveedores, compra, almacenamiento, gestión de inventarios y distribución de productos, en cada una de las estructuras organizativas de la empresa, para lograr una gestión eficaz del flujo de materiales e información que permita conseguir reducción de los costos y la máxima satisfacción del cliente.
- **Administración de Terminales Aéreas:** proceso enfocado a la satisfacción de nuestros clientes con la prestación segura, consistente y eficaz de los servicios dentro de las terminales aéreas, en todos los aeropuertos del país, adoptando un control sistemático para su mantenimiento y mejora continuos.

### **3.2 Determinación de su secuencia en interrelación con sus actividades**

Se realiza mediante la descripción de las actividades que intervienen en el servicio de despacho de pasajeros en salida del país.

**Recibir al cliente:** esta actividad la realiza el personal de tráfico, recibe al cliente verificando el listado y pasaporte, luego efectúa el despacho de su equipaje pesándolo y entregándole su pase de abordar.

**Chequeo de documentos:** Inmigración controla que los documentos estén en orden (pasaporte y visa).

**Chequeo de pasajero:** la Aduana controla equipaje de mano y le pide al pasajero que ponga todo lo metálico que lleva sobre su cuerpo dentro de la cesta para controlarlo por el visor.

**Abordo:** el representante de tráfico guía a los pasajeros hacia el avión verificando su pase de abordar.

### **3.3 Representación del proceso seleccionado**

Se realiza un diagrama de flujo para el análisis del servicio de despacho de pasajeros en salida del país en su estado actual como se muestra en el **Anexo 4**, en el cual se relacionan las actividades fundamentales a realizar en la extrema izquierda y los encargados de realizarlas. Las principales actividades a realizar son:

1. Recibir al cliente y despacho de su equipaje.
2. Chequeo de inmigración.

3. Chequeo de aduana.
4. Abordo.

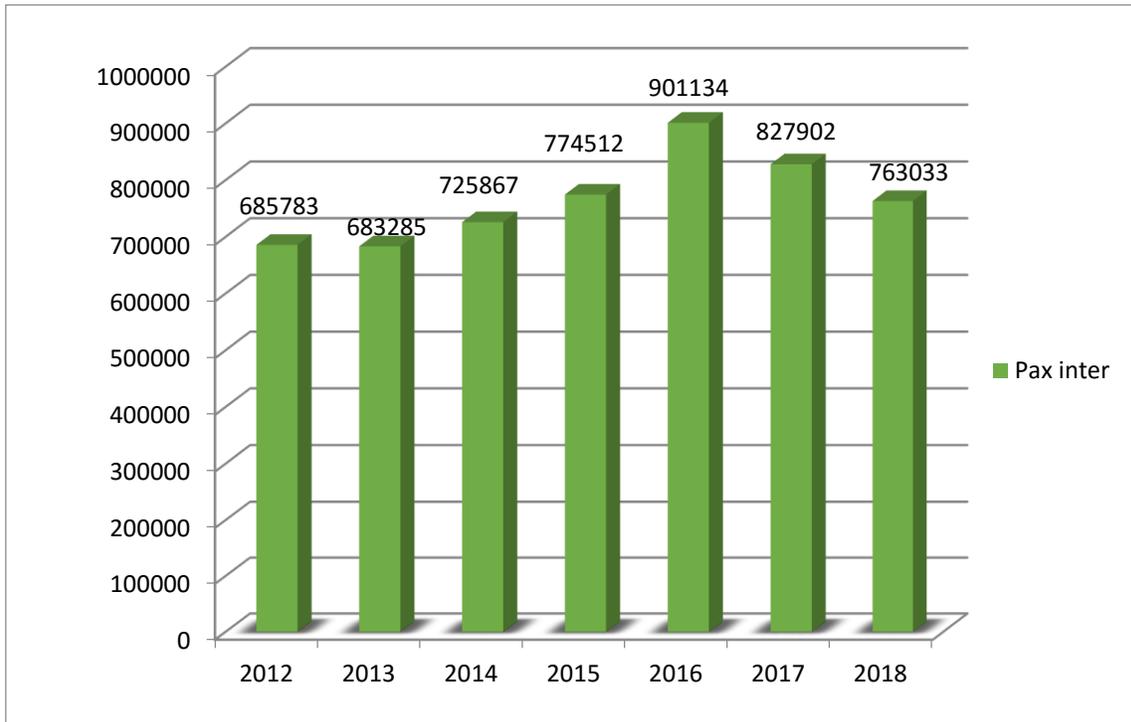
### 3.4 Identificación de los clientes. Dinámica de variación de salida de turistas

**Cientes Externos:** Pasajeros nacionales e internacionales que pasan por las instalaciones aeroportuarias, Tripulantes, Representantes de Aerolíneas, Turoperadores, Acompañantes de pasajeros, Aerovaradero.

#### Análisis de la dinámica de variación de salida de turistas

El Aeropuerto Juan Gualberto Gómez tiene como principal objetivo desde sus inicios la transportación de pasajeros hacia diferentes puntos del mundo (Gráfico 3.1), objetivo que se ha cumplido en los últimos siete años desde el enfoque a pasajeros internacionales.

**Gráfico 3.1: Salida de pasajeros internacionales.**

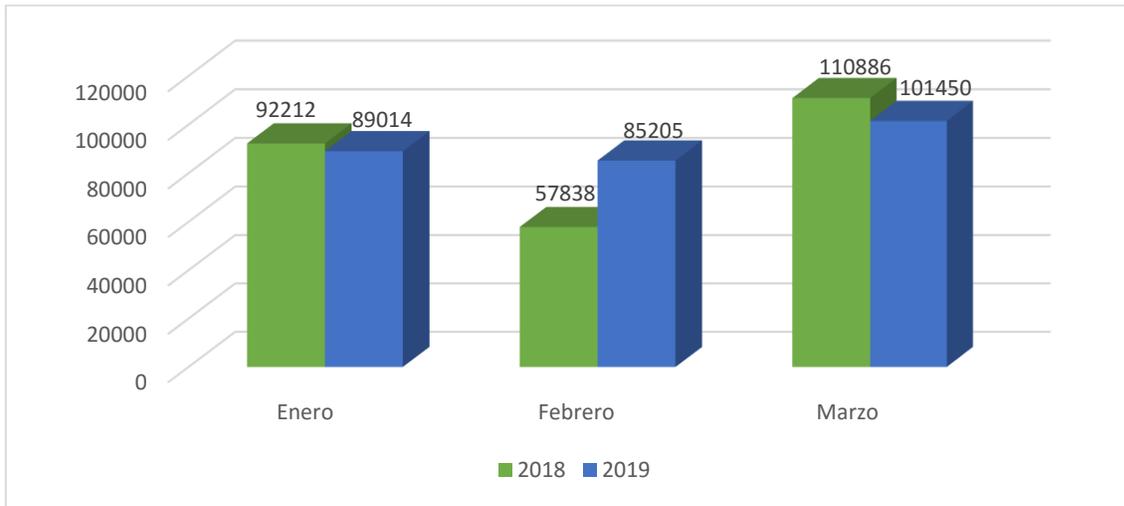


**Fuente: Elaboración propia**

Como se muestra en el gráfico anterior ha existido estabilidad en el número de pasajeros en los últimos años, aunque se observa cierto decrecimiento desde el año 2016 al 2018.

Analizando el período enero-marzo, meses en temporada de invierno, de los años 2018 y 2019 (Gráfico 3.2) se observa también cierta estabilidad identificándose el mes de marzo como mes pico en las operaciones.

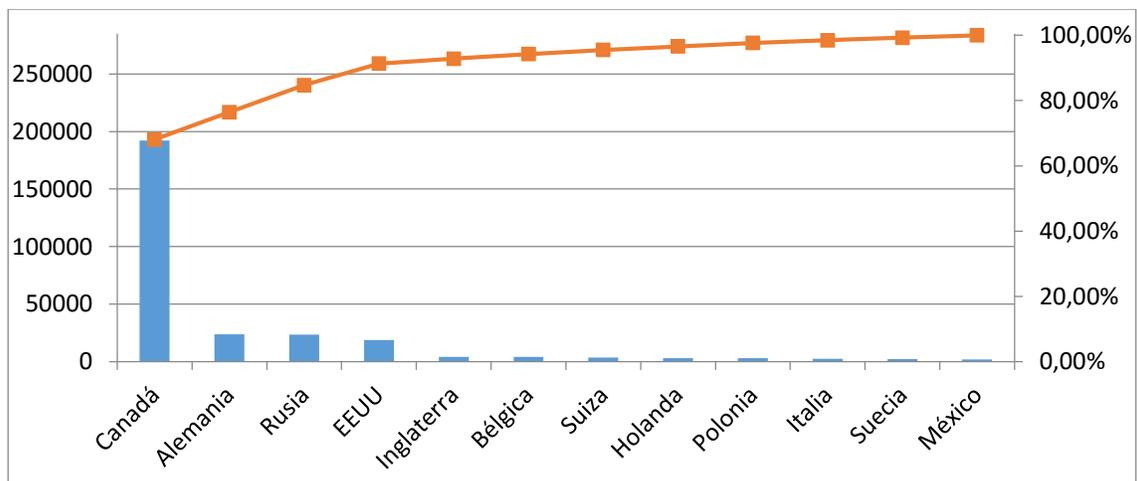
**Grafico 3.2: Salida de pasajeros internacionales en temporada de invierno.**



**Fuente: Elaboración propia.**

Por otro lado, por medio del diagrama de Pareto (Gráfico 3.3), se puede decir que los países con mayor salida de pasajeros internacionales en la etapa analizada son Canadá, Alemania y Rusia entre los cuales se concentra el 84,73 % de los pasajeros (en su mayoría teniendo como motivo la visita al país para disfrutar del destino turístico cubano) representando, según los estándares internacionales, la efectividad en cuanto calidad de los servicios se refiere.

**Grafico3.3: Salida de pasajeros por países.**



**Fuente: Elaboración propia.**

### 3.5 Evaluación del nivel de satisfacción de los clientes

La satisfacción de los clientes es el mejor indicador de los futuros beneficios de la empresa, el cliente externo es el juez de la calidad por lo que todo sistema orientado a la calidad debe conocer la opinión en base al servicio recibido, es, precisamente, la encuesta una de las herramientas cuantitativas más utilizadas a la hora de obtener información.

Esta entidad tiene establecido como instrumento para evaluar la satisfacción de los clientes en el salón de salida la Encuesta a Pasajeros Internacionales (IATA), revisión: 2.0 **(Anexo 5)**., a la cual se le verifica la fiabilidad y validez mediante el programa estadístico SPSS. El análisis de fiabilidad se realiza mediante el coeficiente Alpha de Cronbach que oscila entre 0 y 1, y debe ser mayor que 0,8 para considerarse fiable. Para este caso el coeficiente presenta un valor de **0,939**, **(Anexo 6)**, siendo la encuesta fiable según escala, lo que indica que está libre de errores aleatorios.

El análisis de validez concurrente se determina a través del coeficiente de determinación de la regresión múltiple, el cual oscila entre 0 y 1, y debe ser mayor que 0,7 para ser aceptable, contrastando 16 variables de la encuesta (variables independientes) con la pregunta general, como variable dependiente. En este caso  $R^2 = 0,856$ , lo cual se considera aceptable. En el análisis de varianza de regresión múltiple arroja una hipótesis nula, el coeficiente  $R^2$  es igual a cero y el coeficiente de significación F tiene un valor de 0.000, lo que permite rechazar la hipótesis nula y poder plantear que la encuesta aplicada presenta validez de concurrente, es decir, que el instrumento mide lo que se quiere medir, calidad del servicio aeroportuario. **(Anexo 7)**.

Según la población existente para los tres meses analizados (enero, febrero, marzo) en el año 2019 se calculó el tamaño de muestra para analizar la aplicación del instrumento utilizando la fórmula de proporciones con población finita:

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

Dónde:

**n:** tamaño de la muestra.

**N:** tamaño de la población. (N = 275 669, total de pasajero para tres meses de temporada de invierno 2019).

**K:** es una constante ( $K = 2$  siempre que se trabaje con un nivel de confianza del 95%).

**p, q:** parámetros de distribución binomial, referidos a la probabilidad de que existan clientes satisfechos o no. (Se asume  $p = q = 0,5$  porque no se conoce)

**e:** error muestral (5%) (Diferencia entre la media poblacional y la media muestral).

Se obtiene una  $n = 400$  encuestas y comparando el resultado con la cantidad de encuestas que se realizaron en este período (441 encuestas), el aeropuerto aplica la cantidad de encuestas necesarias para realizar una investigación con calidad. (Por política del aeropuerto no se pudo aplicar el instrumento y solo se pudo acceder a parte de los resultados)

Por las razones internas de la entidad solo se tienen los valores de satisfacción de los clientes en esa etapa (Tabla 3.2).

**Tabla 3.2: Resultados de satisfacción de clientes externos.**

Año 2019		Enero		Febrero		Marzo		Resumen	
Tipo de encuesta	Pregunta No.	% Conformidad	Índice de satisfacción						
Pasajeros Internacionales	1	80	4	80	4	80	4	80	4
	2	80	4	77,4	3,87	80	4	79,1	4
	3	74,4	3,72	68,4	3,42	68,4	3,42	70,4	3,52
	4	80	4	73,6	3,68	80	4	77,87	3,89
	5	80	4	80	4	80	4	80	4
	6	80	4	80	4	80	4	80	4
	7	80	4	80	4	80	4	80	4
	8	80	4	80	4	80	4	80	4
	9	86,4	4,32	74,2	3,71	80	4	80,2	4,01
	10	80	4	80	4	73,8	3,69	77,93	4
	11	80	4	80,6	4,03	74,8	3,74	78,47	4
	12	75,2	3,76	68,8	3,44	75,2	3,76	73,07	3,65
	13	77,2	3,86	82	4,1	80	4	79,73	4
	14	76,8	3,84	80	4	80	4	78,93	4
	15	77	3,85	74,8	3,74	80	4	77,27	3,86
	16	80,2	4,01	81	4,05	80	4	80,4	4,02
	17	80	4	80,6	4,03	80	4	80,2	4,01

**Fuente: Elaboración propia.**

Se analizaron los resultados de esta etapa seleccionando los del índice de satisfacción menor que 4 pues son considerados por el aeropuerto los de mayor insatisfacción. El nivel de calidad percibido demuestra la existencia de problemas en algunos ítems:

El servicio de baños públicos presenta un índice de calidad de 3,52 y un 70,40 % de respuestas conformes, provocando insatisfacción por encontrarse en la mayor parte del tiempo los baños sucios.

En cuanto a la temperatura del salón de salida se tiene un índice de satisfacción de 3,89 y

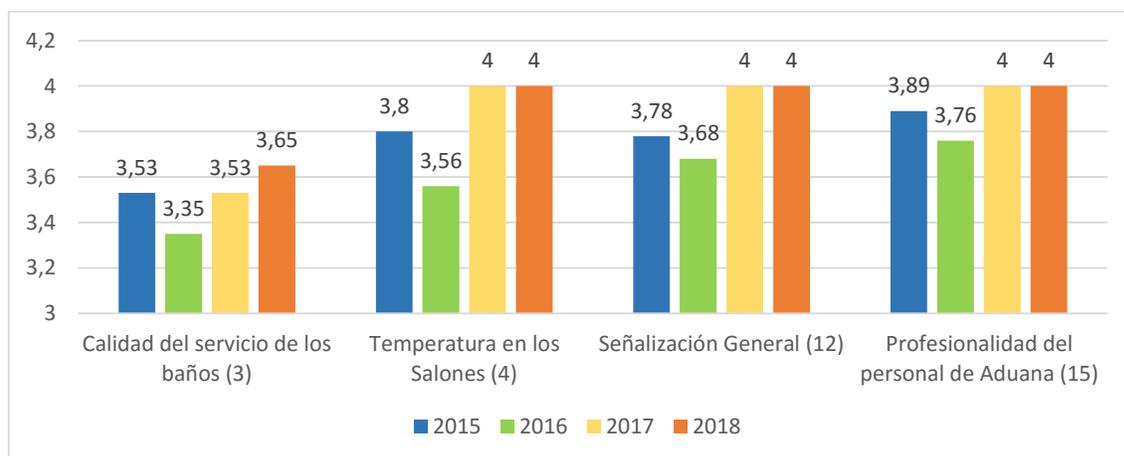
un 77,87 % respuestas conformes, los clientes no están satisfechos con el clima del local, producto al plan de ahorro energético los aires se encienden en cuanto llegan los pasajeros. por lo que el salón no está aclimatado al nivel que esperan estos.

Los clientes no se sienten a gusto con las señalizaciones en general, aspecto que presenta un índice de satisfacción de 3,65 y un 73,07 % de respuestas conformes, esto se debe, principalmente, a la escasa señalización en los salones lo que dificulta la fácil localización de los servicios (baños, puertas de embarque, cafeterías), además, las pantallas de información de los vuelos son muy pequeñas y se hace muy engorroso leer en qué mostradores se realizará el chequeo de pasajeros obligándolos a preguntar en cada mostrador.

La profesionalidad del personal de Aduana posee un índice de satisfacción de 3,86 y un 77,27 % de respuestas conformes por el uso incorrecto del uniforme, la barrera idiomática, la educación formal, el incumplimiento de la postura correcta a la hora de estar de pie o sentados en sus puestos de trabajo, el hablar alto, risas y burlas entre ellos delante de los pasajeros.

La evolución de estos cuatro aspectos varía de un año a otro como se puede observar en el gráfico 3.4 manifestándose un leve descenso de los índices de calidad desde el año 2015 hasta el 2016, sin embargo fueron en aumento desde el 2016 hasta el 2018; en el caso de los ítems 4, 12 y 15 la satisfacción fue favorable para los últimos dos años manteniéndose el índice en 4 puntos, sin embargo, se demuestra la insatisfacción constante en el ítem 3, siendo, históricamente, el que genera mayor insatisfacción al estar lejos del muy bien o excelente de la escala.

**Gráfico 3.4: Resultados de satisfacción del cliente en los últimos cuatro años.**



**Fuente: Elaboración Propia.**

Otra herramienta para el análisis del servicio lo constituye el ciclo de los servicios el cual permite conocer de forma muy general el itinerario o ruta que sigue el cliente a través del servicio que recibe.

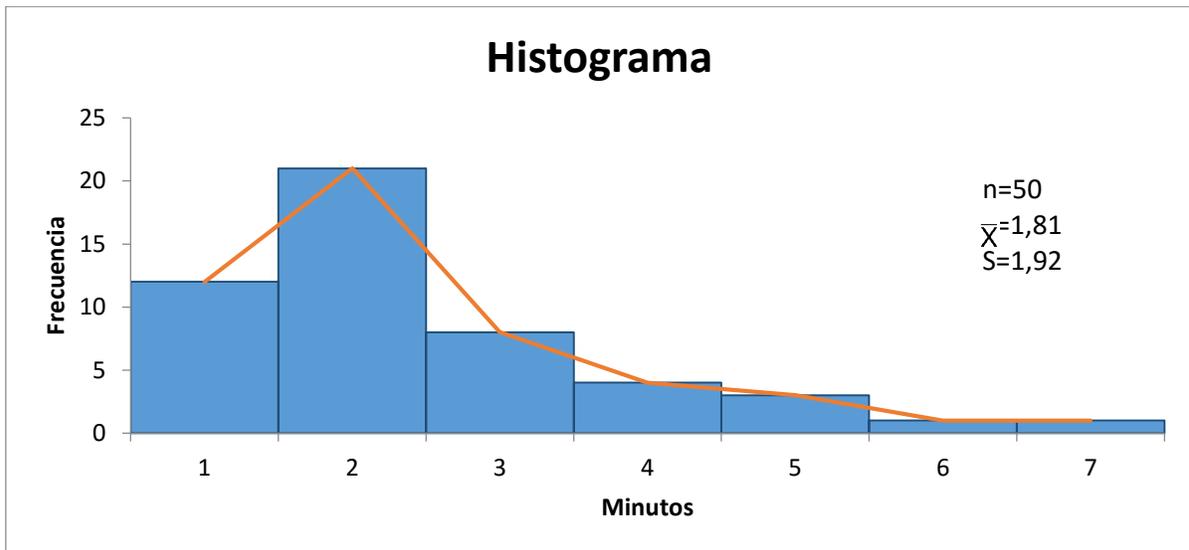
**Ciclo de los servicios**

- 1- El cliente arriba al aeropuerto.
- 2- El cliente se dirige al área de tráfico y solicita el pase de abordaje y facturación de equipaje.**
- 3- El cliente se dirige a las cabinas de inmigración donde se le chequean los documentos de viaje.
- 4- Cliente se dirige al área de aduana donde se chequea su equipaje de mano y otras pertenencias.
- 5- El cliente se dirige al salón de última espera.
- 6- El cliente recibe servicios de cafetería, restaurante, bar, tienda.
- 7- El pasajero se dirige a la puerta de salida.
- 8- El pasajero recibe los servicios de abordaje.

Mediante el ciclo de los servicios se logra identificar los momentos de la verdad que experimentan los clientes durante el proceso de salida del país estableciéndose como momento crítico cuando el pasajero se dirige al área de tráfico para realizar el chequeo, servicio con el que se muestran insatisfecho por la demora durante el proceso según las observaciones plasmadas en las encuestas revisadas, ya que pasan largo tiempo de pie esperando su turno para chequear (algunos con niños pequeños, embarazadas, familiares enfermos, personas con movilidad reducida, etc.) en un salón en el que no se sienten cómodo con la temperatura.

Con fin a comprobar esta situación, se tomaron 50 pasajeros al azar como muestra para medir el tiempo que demoran los representantes de tráfico en realizar el servicio de *check-in* (Gráfico 3.5) que, según el procedimiento, no debe sobrepasar los 3 minutos por pasajero. Cabe señalar que en la mayoría de los casos los pasajeros se chequean en grupos de tres o más porque van en familia o con amistades.

**Grafico 3.5: Histograma de los tiempos que demora el servicio de *check-in* por pasajero.**



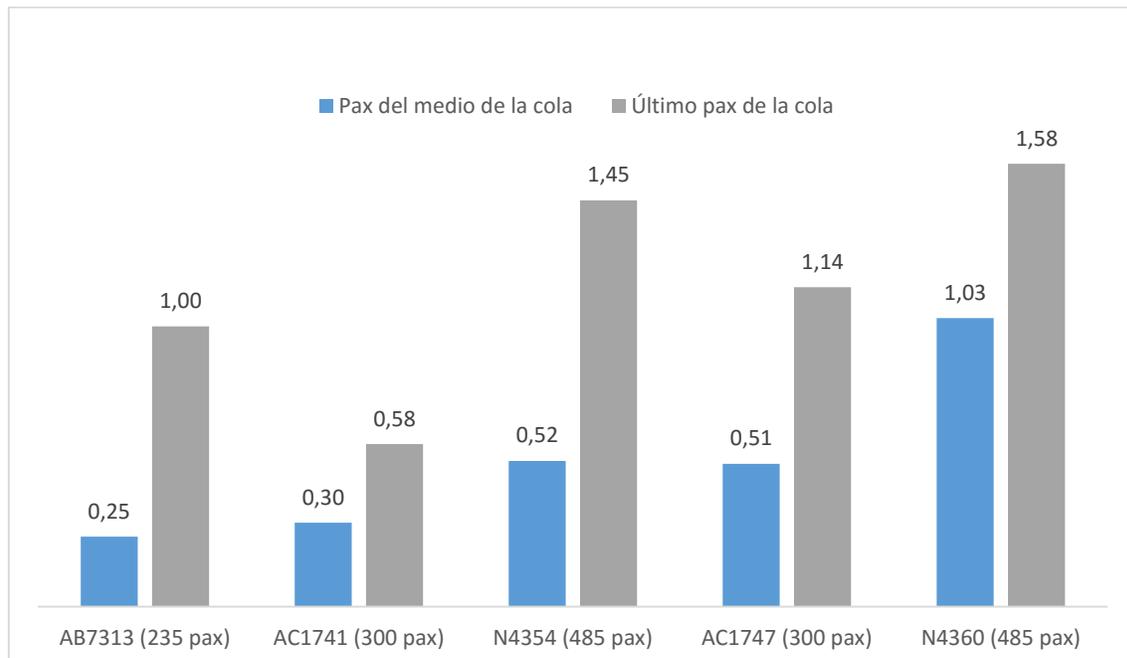
**Fuente: Elaboración propia.**

Este histograma ilustra los datos de forma asimétrica hacia la derecha lo que se interpreta como tiempos de espera, no obstante, la mayoría de estos tiempos de espera son relativamente cortos y solo unos pocos son largos asociados a casos especiales en los que los pasajeros vienen con niños en coche o son pasajeros en silla de ruedas ya sean de movilidad reducida, embarazadas, entre otros; (el proceso se extiende más por la facturación de coches y sillas de ruedas).

Aunque los tiempos de atención por pasajero se cumplen, según el procedimiento, en el 82% de los casos del estudio realizado las principales quejas del año 2018 en el servicio del *check-in* por parte de turoperadores y representantes de aerolíneas fueron mayormente por congestión en la terminal (extensas colas en el servicio de chequeo) y disponibilidad de personal para brindar el servicio de sillas de ruedas.

A continuación, se relacionan en el gráfico 3.6 los tiempos en colas en la terminal de tráfico de cinco chequeos de vuelos (Canadá, Alemania y Rusia) con más de 250 pasajeros en diferentes días en los que se habilitaron, al inicio del *check-in*, solo 5 mostradores incumpliendo con el procedimiento que establece que para estos vuelos característicos se deben habilitar no menos de 8 mostradores.

**Gráfico 3.6: Tiempo en horas en la cola del *check-in*.**



**Fuente Elaboración propia.**

La congestión en la terminal se debe, principalmente, a que los ómnibus llegan con los pasajeros al mismo tiempo por lo que las colas en el salón de salida resultan demasiado extensas y al no cumplirse con el procedimiento para habilitar los mostradores según la cantidad de pasajeros por la falta de personal, en algunos de los casos por estar realizando el chequeo de varios vuelos a la vez, los tiempos de espera en la cola son más prolongados.

### **3.6 Diagnóstico del proceso objeto de estudio**

En este paso de la metodología se realiza un listado de los fallos históricos durante el proceso de salida, obtenidos con la revisión de reportes en etapas anteriores, así como tormentas de ideas con los trabajadores de tráfico y del departamento de Calidad los cuales les asignan puntuaciones según sus experiencias lográndose reducir con el uso del método del coeficiente de Kendall aplicado en la tabla 3.3.

**Tabla 3.3 Método del coeficiente Kendall.**

Fallos	Expertos							$\sum a_{ij}$	$\Delta$	$\Delta^2$
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7			
No habilitación de mostradores según procedimiento	3	2	1	1	3	2	4	16	-17	272
Mala calidad de los servicios de los baños	6	4	5	6	6	7	7	41	9	72
Falta de equipamiento ( carretillas y tractores)	4	4	5	4	4	5	5	31	-2	2
Rotura de la estera	8	8	9	9	9	8	7	58	26	650
Altas temperaturas en los salones	3	3	2	1	2	1	3	15	-18	306
Mala señalización en general	1	6	7	2	3	4	6	29	-4	12
Irregularidad en el servicio de silla de ruedas	3	6	6	4	5	4	4	32	-1	0
Falta de profesionalidad del personal de Aduana	5	4	5	6	7	6	5	38	6	30

**Fuente: Elaboración propia.**

El coeficiente de correlación de rango de Kendall fue de **0,65 > 0,5** lo que indica que el estudio es válido concordando con los resultados obtenidos el **65%** del panel de expertos. Según el método existen cinco fallos que inciden en mayor grado en la calidad del servicio de *check-in*, a los que se le realiza el Análisis Modal de Efecto y Fallo (**Tabla 3.4**) determinando las causas potenciales, el efecto que provoca, probabilidad de ocurrencia y otros atributos que indican el nivel de prioridad.

**Tabla 3.4 Análisis Modal de Efecto y Fallo.**

Operación	Fallo	Causas Potenciales	Efecto	S	O	D	NPR
Check-in	No habilitación de mostradores según procedimiento	Falta de personal en Tráfico.	Aumenta el tiempo de permanencia del pasajero en cola	10	9	3	270
Check-in	Falta de equipamiento (carretillas y tractores)	Existe déficit de importaciones de equipamiento especial para la aviación.	Retraso en el check-in (se detiene la estera)	7	7	2	98
Operaciones en salida	Altas temperaturas en los salones	Mal estado técnico de los equipos de clima.	Insatisfacción del pasajero con el servicio	10	8	3	240
Operaciones en salida	Mala señalización en general	Escasa gestión por parte del Departamento de Comercial para el diseño de las señalizaciones.	Insatisfacción del pasajero con el servicio	9	8	3	216
Check-in	Irregularidad en el servicio de silla de ruedas	Poca disponibilidad de personal para brindar el servicio.	Insatisfacción del pasajero (PMR) con el servicio	8	6	2	96

**Fuente: Elaboración propia.**

El fallo que más afectaciones genera al proceso de salida es la no habilitación de mostradores según el procedimiento como lo muestra el Índice de Prioridad (NPR),

causado principalmente por la falta de personal de tráfico aumentando consigo el tiempo de permanencia del pasajero en la cola. La temperatura en los salones y señalización en general son los otros dos fallos que, según el Análisis Modal de Efecto y Fallo, afectan en todas las operaciones en salida causadas principalmente por mal estado técnico de los equipos de clima y escasa gestión del departamento de Comercial para el diseño de las señaléticas respectivamente, ocasionando en ambos casos insatisfacción del cliente con los servicios. Por último, la irregularidad en el servicio de sillas de ruedas es otro fallo que provoca insatisfacción del pasajero por demoras, en este caso en el servicio de chequeo, pues existe poca disponibilidad de personal para brindar el servicio de sillas de ruedas a pasajeros con movilidad reducida y este tiene que esperar a que envíen a personal de salud o tráfico para recibir el servicio.

### 3.7 Análisis causal de la calidad de los servicios

A partir de los resultados obtenidos en el en la Tabla 3.4 y una sesión de brainstorm se confeccionó el diagrama causa efecto (Figura 3) con los principales problemas que afectan la calidad de los servicios durante el proceso de salida del aeropuerto.

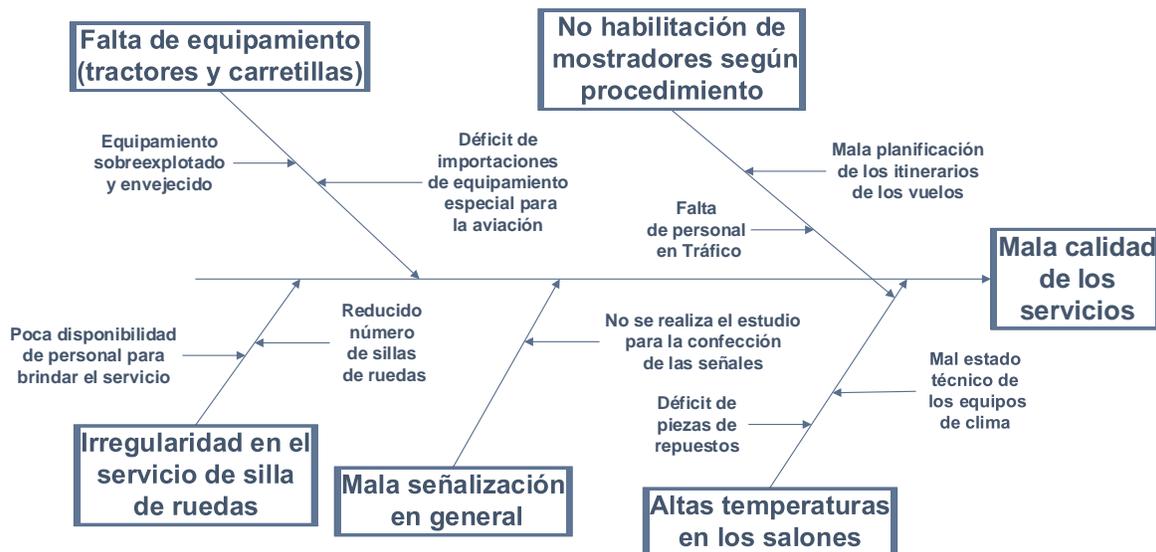


Figura 3: Diagrama Causa-Efecto. Fuente: Elaboración propia

### 3.8 Propuesta de acciones de mejora

Luego de identificar las causas que provocan la mala calidad del servicio, se propone un grupo de acciones encaminadas a minimizar las dificultades encontradas para cada uno de los casos.

#### No habilitación de mostradores según el procedimiento:

1. Completamiento de la plantilla de Tráfico por parte de la dirección de recursos humanos y la dirección del aeropuerto.
2. Tener en cuenta por parte de los compañeros de Operaciones de la empresa la planificación de los itinerarios de las aeronaves para que no ocurran congestiones y no sobrepase la capacidad real del aeropuerto.

#### Altas temperaturas en los salones

1. Compra de equipos de clima de mejor eficiencia que posean garantía, así como kit de reparación en caso de avería con sus respectivas piezas de repuesto.
2. Cumplimiento estricto de los planes de mantenimiento.
3. Exigir a las cooperativas la entrega de los trabajos realizados con la calidad requerida y el cumplimiento del tiempo pactado para su ejecución.

#### Mala señalización en general

1. Realizar estudio con personal especializado en diseño de señaléticas para confeccionar la cantidad de señales que sean necesarias.

#### Falta de equipamiento:

1. Realizar compras de equipamiento (carretillas, tractores, elevadoras) para dar servicio de calidad a las aeronaves y piezas de repuesto para poner de alta técnica los que están rotos.
2. Solicitar a la ECASA cursos de preparación para los mecánicos en la especialidad de Equipamientos de la Aviación.
3. Ser consecuente con el cumplimiento de los planes de mantenimiento de transporte.

#### Irregularidad en el servicio de silla de ruedas

1. Completamiento de la plantilla y preparación del personal (curso de paramédico) de Tráfico Internacional para brindar el servicio a pasajeros con limitaciones motoras.
2. Compra de sillas de ruedas para sustituir las que se encuentran en muy mal estado y no tengas reparación.
3. Buscar talleres o cooperativas no agropecuarias que puedan brindar servicio de reparación de sillas de ruedas.

## Conclusiones

1. Con los resultados obtenidos se pudo dar cumplimiento al objetivo general propuesto en la investigación.
2. A través del análisis de las encuestas realizadas en el período enero-marzo de 2019 se identificó un bajo nivel de calidad percibido por los clientes en atributos como: baños, temperatura del salón, señalización en general y profesionalidad del personal de Aduana, mostrando puntuaciones por debajo del muy bien o excelente de la escala.
3. Al estudiar el ciclo de los servicios se pudieron identificar los momentos de la verdad que experimentan los clientes durante el proceso de salida del país quedando establecido como momento crítico el chequeo a pasajeros en el proceso de salida, según el análisis de quejas.
4. Con la ayuda del histograma de frecuencia se realizó un muestreo en la operación chequeo a pasajeros obteniéndose como resultado, que el 82 % de los pasajeros reciben el servicio en 3 minutos o menos existiendo casos especiales que requieren más de lo normado, sin embargo, los tiempos en colas son excesivamente largos.
5. Con el análisis modal de fallo se identificaron las causas, efecto, probabilidad de ocurrencia y de no detección de los 5 fallos que arrojó el Kendall como los de mayor incidencia en las afectaciones del servicio, siendo, en orden de prioridad, no habilitación de mostradores según el procedimiento, altas temperatura en los salones, mala señalización en general, falta de equipamiento (carretillas y tractores) y la irregularidad en el servicio de silla de ruedas.
6. Como resultado de las herramientas de diagnóstico se llega a la conclusión que la calidad de los servicios no es buena.
7. Luego de las deficiencias encontradas en la calidad de los servicios se proponen un grupo de acciones para solucionar los problemas encontrados.

## Recomendaciones

1. Exponer los resultados obtenidos con la Dirección del proceso objeto de estudio del Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez”.
2. Cumplir con las acciones de mejoras propuestas en la investigación.

## Bibliografía

**A., H. (1993).** *Nuevo marco conceptual del turismo, en Estudios turísticos, Instituto de Estudios Turísticos D.G. de Política Turística.*

1. **Beerli, A. & Martin, J. D. (2004).** *“Tourists’ characteristics and the perceived image of tourist destinations: a quantitative analysis—a case study of Lanzarote, Spain”.* *Tourism Management* .
2. **Bezerra, G.C.L. & C.F. Gomes. (2015).** *The effects of service quality dimensions and passenger characteristics on passenger's overall satisfaction with an airport. Journal of Air Transport Management.*
3. **Blázquez, A. (2014).** *La comercialización del producto “turismo deportivo”.*
4. **Bogicevic, V., W. Yang, A. Bilgihan & M. Bujisic. (2013).** *Airport service quality drivers of passenger satisfaction. Tourism Review.*
5. **Cabello , E., & Chirinos, J. (2012).** *Validación y aplicabilidad de encuestas SERVQUAL modificadas para medir la satisfacción de usuarios externos en servicios de salud. Lima, Perú: RevMedHered.*
6. **Camisón, C. & Cruz, S. & Gonzales, T. (2006).** *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas (1ª ed.).* Madrid.
7. **Cedeño, N. V. (2012).** *Desarrollo Turístico y su relación con el transporte. Gestión turística(17), 23-36.*
8. **Chi, C. G. & Qu, H. (2008).** *“Examining the structural relationships of destination image, tourist satisfaction and destination loyalty: an integrated approach”.*
9. **Cooper,Chris, Fletcher,Jhon, Fyall,Alan, Gilbert,David y Wanhill, Stephen. (2007).** *El turismo. Teoría y Práctica.*
10. **Correia A.R. & S.C. Wirasinghe. (2007).** *Development of level of service standards for airport facilities: Application to Sao Paulo International Airport. Journal of Air Transport Management.*
11. **Cronin, J. Joseph, Brady, Michael K., Hult, G. & Tomas, M. (2000).** *Assessing the effects of quality, value, and customersatisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. Journal of Retailing.*
12. **Crosby, Philip. (1996).** *Hablemos de Calidad.* Mexico.

13. **D. Fernandes Campos y D. N. Bezerra Maia. (2015).** *Estudios y Perspectivas en Turismo. Factores de atractividad y calidad de los servicios turísticos* (Vol. 24).
14. **Deming, W. E. (1989).** *Calidad, Productividad y Competitividad*. Madrid: Díaz de Santos.
15. **Dwyer, L.; Forsyth, P. & Rao, Pr. (2000).** "The price competitiveness of travel and tourism: a comparison of 19 destinations".
16. **Fernandes, E. & R. Rodrigues-Pacheco. (2010).** *A quality approach to airport management*.
17. **George, B., T.L. Henthorne & T.R. (2013).** *ASQual: measuring tourist perceived service quality in an airport setting. International Journal of Business Excellence* 6.
18. **Gilmore. (2009).** *Manual de Gerencia de la Calidad*.
19. **Gutiérrez, H. (2010).** *Calidad total y productividad*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
20. **Heredia, F., & Faizal, E. (2013).** *Salud Ocupacional y Prevención: GuíaPráctica*. Bogotá.
21. **Horonjeff, R., McKelvey, F.X., Sproule, W.J. & Young, S. (2010).** *Planning and Design of Airports* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
22. **Hsu, T.; Tsai, Y. & Wu, H. (2009).** "The preference analysis for tourist choice of destination: A case study of .
23. **Hu, Y. & Ritchie, J. B. . (1993).** "Measuring destination attractiveness: a contextual approach". *Journal of Travel Research* .
24. **Humphreys, I. & F. Graham. (2002).** *Performance measurement: a review of airports. International Journal of Transport Management*.
25. **Hute, L. M. (1988).** *Servicios: la importancia de gestionar el contacto con el cliente. Marketing y ventas para directivos*.
26. **Juran, J. M. (1993).** *Manual de Control de la Calidad* (Vol. I y III). Mc.Graw-Hill.
27. **Kelley, S.W. & Turley, L.W. (2001).** *Consumer perceptions of service quality attributes at sporting events. Journal of Business Research*.
28. **Kotler, P. (2007).** *Dirección de Marketing*. Pearson Educación, S.A.

29. **Kozak, M. & Rimmington, M. (1999).** "Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings". *Hospitality Management*.
30. **Kozak, M. (2002).** "Comparative analysis of tourist motivations by nationality and destinations". *Tourism Management*.
31. La calidad percibida del servicio. Un análisis de las infraestructuras aeroportuarias. (2017). *Dimensión Empresarial* 15(4), 62.
32. **Martin-Cejas, R. (2006).** *Tourism service begins at airport*.
33. **Murphy, P.; Pritchard, M. P. & Smith, B. (2000).** "The destination product and its impact on traveller perceptions". *Tourism Management* .
34. **Narayan, B.; Rajendran, C.; Sai, L. P. & Gopalan, R. (2009).** "Dimensions of service quality in tourism – an Indian perspective". *Total Quality Management* .
35. **Ninoska, V. C. (2012).** *Desarrollo Turístico y su relación con el transporte. . Gestión turística*.
36. **Norma ISO (Serie ISO 9000:2015).** (n.d.). *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. 4-11
37. **Oliver, R. L. (1980).** *A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions*. *JMR, Journal of Marketing Research*.
38. **Pavlic, I.; Perucic, D. & Portolan, A. (2011).** "Tourists' satisfaction as an important tool for increasing tourism destination competitiveness in the globalization conditions – the case of Dubrovnik-Neretva County". *International Journal of Managements*.
39. **Rhoades, D.L., B. Jr. Waguespack, & S. Young. (2000).** *Developing a quality index for US airports*. *Management Service Quality*.
40. **Sitio web:** (n.d.). Retrieved from <https://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html#comentarios>
41. **Sitio web:** <http://mdc.org.co/herramientas-de-diagnostico-y-evaluacion-de-procesos/>.
42. **Sitio web:** <http://qualitytrends.squalitas.com/articulos/articulos-gestion-de-la-calidad/item/108-sistemas-de-gestión-de-la-calidad---un-camino-hacia-la-satisfacción-del-cliente---parte-i.html>.
43. **Sitio web:** <http://servicioalclientearley.blogspot.com/2016/09/el-ciclo-del-servicio-ciclo-del.html>.

44. **Sitio web:** <http://tugimnasiacerebral.com/herramientas-de-estudio/que-es-una-lluvia-de-ideas-y-como-hacerla>.
45. **Sitio web:** <http://www.fedea.es>.
46. **Sitio web:** <http://www.marketingpower.com/layouts/Dictionary.aspx?dLetter=C>.
47. **Sitio web:** <https://definicion.mx/?s=Diagnóstico>.
48. **Sitio web:** <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2662755>.
49. **Sitio web:** [https://es.wikipedia.org/wiki/Evaluaci%C3%B3n\\_de\\_la\\_calidad](https://es.wikipedia.org/wiki/Evaluaci%C3%B3n_de_la_calidad).
50. **Sitio web:** <https://www.captio.net/blog/los-servicios-de-calidad-mas-importantes-en-el-aeropuerto-segun-los-viajeros-de-negocios>.
51. **Sitio web:** <https://www.cepal.org/es/publicaciones/6356-sistemas-aeroportuarios-servicio-publico-iniciativa-privada>.
52. **Sitio web:** [https://www.ecured.cu/Evaluaci%C3%B3n\\_de\\_la\\_Calidad](https://www.ecured.cu/Evaluaci%C3%B3n_de_la_Calidad).
53. **Sitio web:**  
[https://www.ecured.cu/Evaluaci%C3%B3n\\_de\\_la\\_Calidad#M.C3.A9todo\\_del\\_coeficiente\\_de\\_Kendall](https://www.ecured.cu/Evaluaci%C3%B3n_de_la_Calidad#M.C3.A9todo_del_coeficiente_de_Kendall).
54. **Sitio web:** <https://www.itaerea.es/atencion-al-cliente-aeropuertos>.
55. **Sitio web:** <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Paginas/numeros.aspx>.
56. **Sitio web:** <https://www.uv.es/macass/T10.pdf>.
57. Tang, J. C. S & Rochananond, N. (1990). "Attractiveness as a tourist destination: a comparative study of Thailand and selected Countries". *Socio-Economic Planning Sciences*.
58. Taylor, S. A. y Baker, T. L. (1994). *An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions. Journal of retailing*. .
59. Thompson, I. (2009). Retrieved from <https://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html#comentarios> y <https://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html#comentarios>
60. Toro, A. L.; Muñoz, R. D & Moreno S. P. (2010). "An assessment of the quality of a tourist destination: the case of Nerja, Spain". *Total Quality Management*.

- 61. Toro, A. L.; Muñoz, R. D & Moreno S. P. (2010).** *“An assessment of the quality of a tourist destination: the case of Nerja, Spain”*. *Total Quality Management* .
- 62. Um, S. & Crompton, J. L. (1990).** *“Attitude determinants in tourism destination choice”*. *Annals of Tourism Research* .
- 63. Valdés Ferrer, Damaris y Fergusson Alvarez, L. A. (2015).** Procedimiento para la formulación de estrategias comerciales en una agencia de viajes receptiva de Santiago de Cuba. *Anuario Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales, Número Especial*, 166.
- 64. Valdez Rivera, S. (1998).** *Diagnóstico empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas*. México: Trillas, S.A. de C. V.
- 65. Vargas, R., & Cecilia, M. (2012).** *Factores que influyen en la percepción de la calidad de los usuarios externos de la Clínica de la Facultad de Odontología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*.
- 66. Westbrook, R. A. (1987).** *Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes*. *Journal of Marketing Research*.
- 67. Yeh, C.H. & Kuo, Y.L. . (2003).** *Evaluating passenger services of Asia-Pacific international airports*. *Transportation Research Part E*.
- 68. Yu, Yi-Ting & Dean, Alison. (2011).** *The contribution of emotional satisfaction to consumer loyalty*. *International Journal of Service Industry Management*.

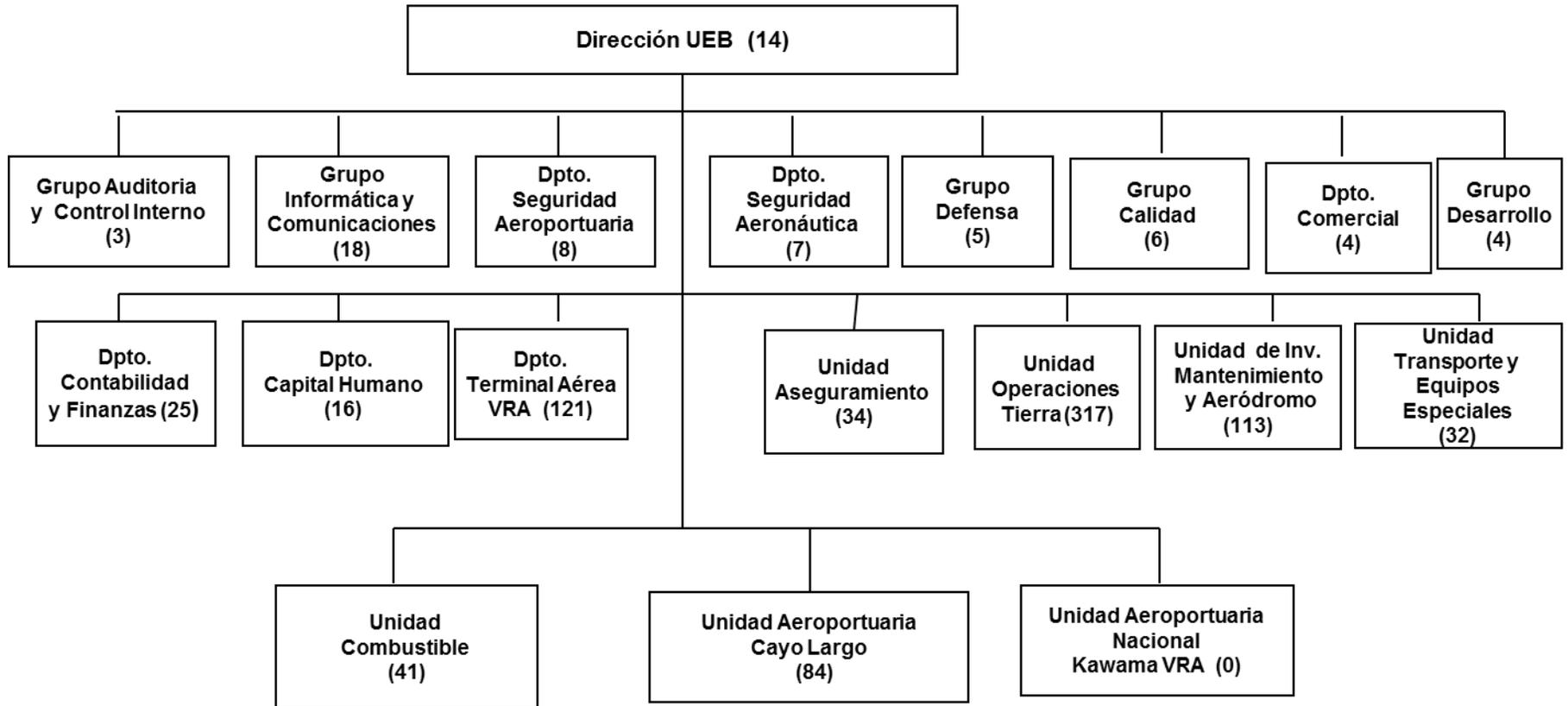
## Anexos

### Anexo 1: Aerolíneas internacionales por países

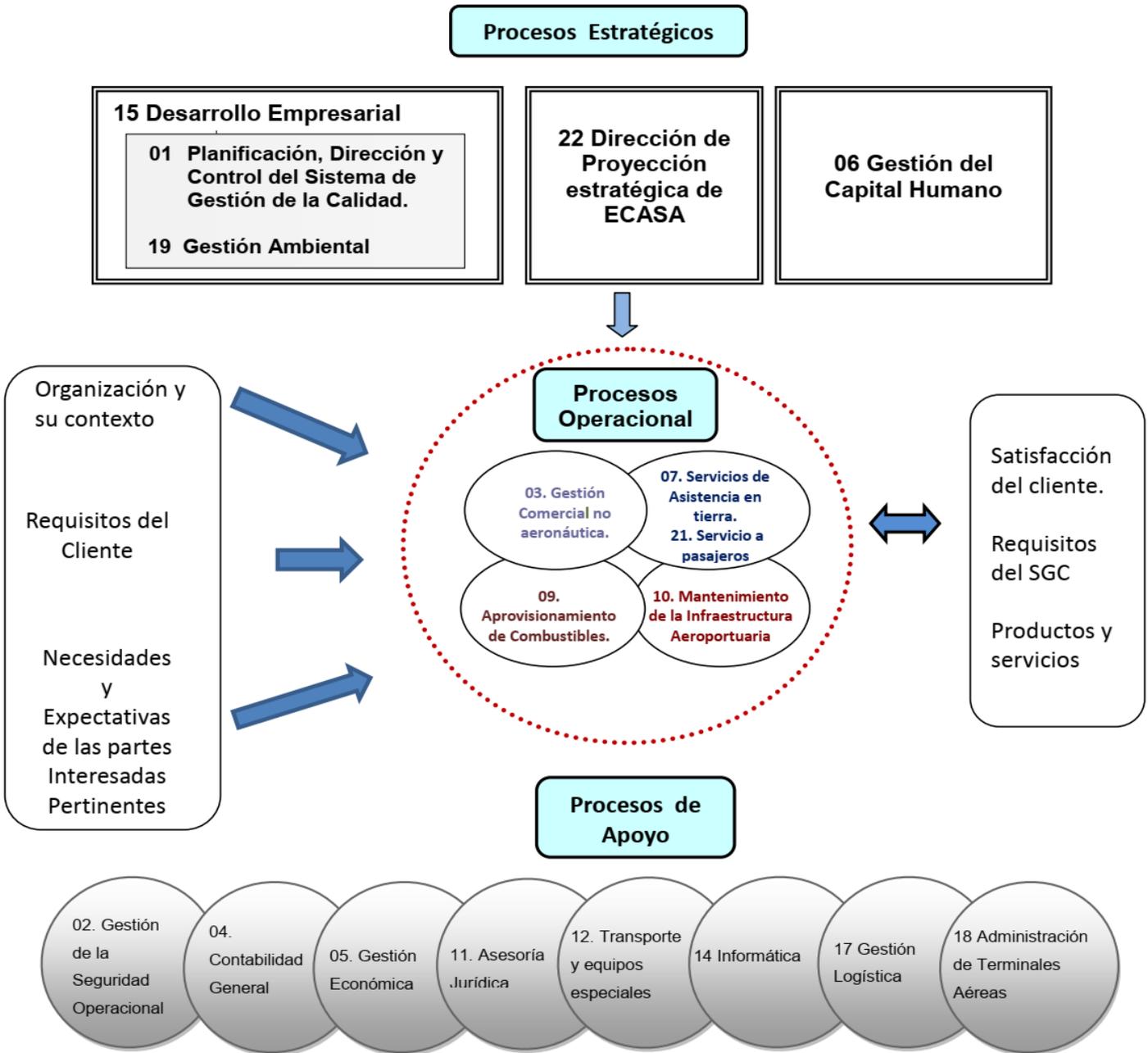
<b>Código</b>	<b>Líneas Aéreas</b>	<b>País de procedencia.</b>
AAL	American Airlines	Estados Unidos
ACA	Air Canada	Canadá
AIJ	Inter Jet	México
ARZ	Azur Air	Rusia
BPA	Blue Panorama	Italia
CFG	Condor	Alemania
CRL	Corsair	Francia
EDW	Edelweiss	Suiza
EWG	Eurowings	Alemania
GMT	Magnicharter	México
ICE	Icelandair	Escandinavia
JAF	Jet air	Bélgica
KTK	KTK	Rusia
LOT	Lot Polish Airlines	Polonia
NOS	Neos	Italia
NWS	Nord Wind	Rusia
OBS	Orbes S.A/Iberworld Airlines	Portugal
PLM	Wamos Air	Guatemala
SWG	Sunwing	Canadá
SWQ	Swift Airlines	Estados Unidos

TCX	Thomas Cook	Inglaterra
TOM	Thomson Fly	Inglaterra
TFL	TUI Airlines Nederland	Holanda
TSC	Air Transat	Canadá
VKG	Thomas Cook Scandinavia	Suecia
WJA	West Jet	Canadá
XLF	XL Airways France	Suecia

**Anexo 2. Estructura UEB Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez.**



### Anexo 3. Mapa de Proceso



## Anexo 4. Diagrama de flujo del servicio de despacho de pasajeros en salida del país

### Leyenda:

Inicio del proceso:



Operación:



Decisión:

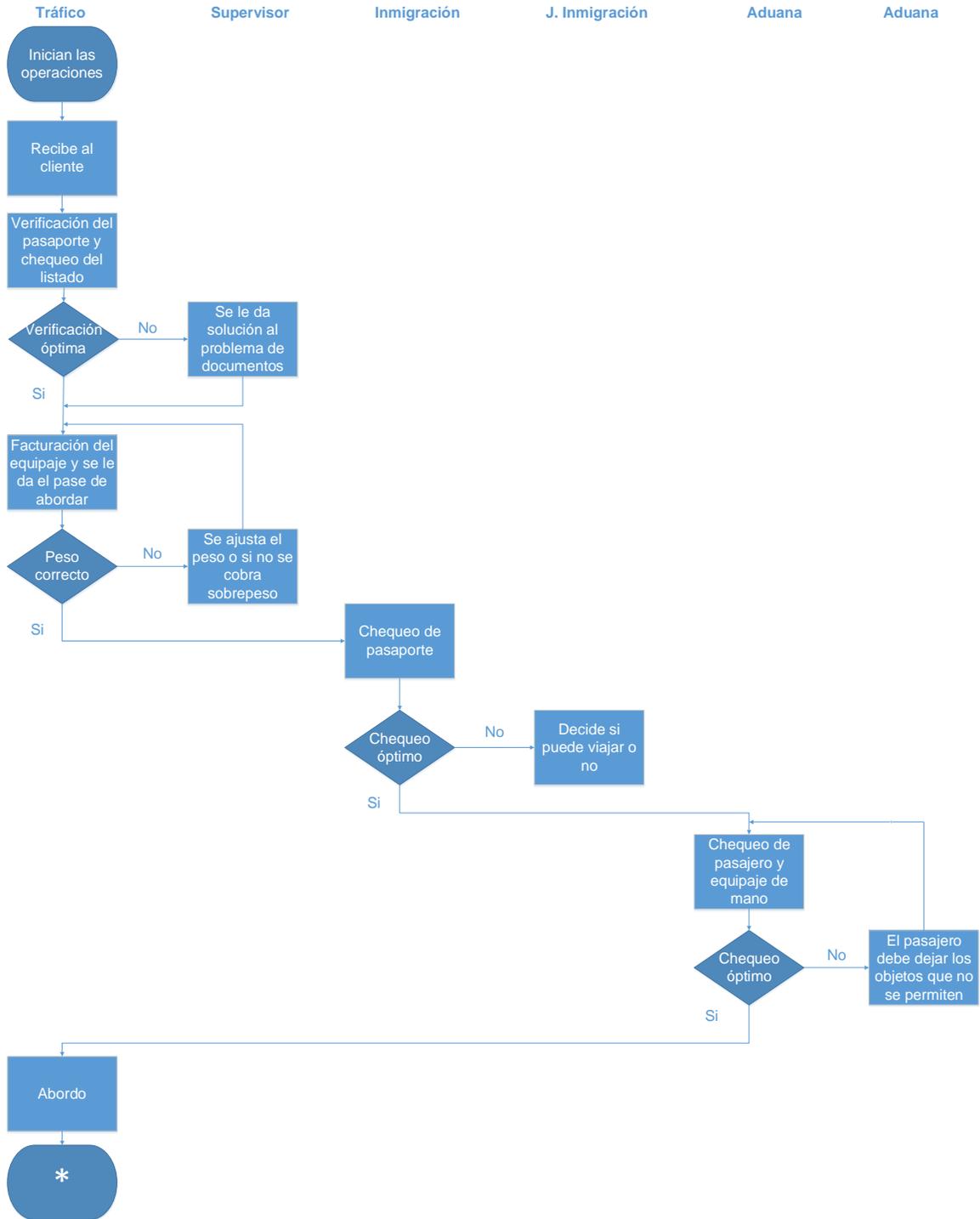


Conector:



Fin del proceso:





## Anexo 5. Encuesta

 <small>Empresa Colombiana de Aeropuertos y Servicios Auxiliares S.A.</small>	RECORDS QUALITY ANAGEMENT DEPARTMENT	Code: R02/PG-01-07 Reviewed: 2.1
	<b>International Passenger Survey</b>	

**Dear passenger:**

To know your opinion is very useful for the improvement of our services at the airport. We will really appreciate if you can fill out this questionnaire. Your information will be kept confidential.

Nationality: \_\_\_\_\_ Number of flight: \_\_\_\_\_ Departure Date: \_\_\_\_\_

Assess the services of this airport. Tick(x) for the desired answer according to the scale:

5=Excellent. 4=Very Good 3=Good 2=Unsatisfactory 1=Poor ?=Not used

No.	SERVICES	5	4	3	2	1	?	If your score is 2 or 1 say why
1	Comfortable waiting lounges							
2	Terminal Cleanliness in general.							
3	Quality of service in washroom.							
4	Rooms temperature.							
5	Quality of service in the shop.							
6	Quality of service in Bars and Restaurants.							
7	Speed in the baggage delivery on arrival							
8	Baggages treatment							
9	Trollys availability							
10	Information availability							
11	Information quality							
12	General signaling							
13	Professionalism of check-in service.							
14	Professionalism of Immigration Staff.							
15	Professionalism of Customs Staff							
16	Security feeling							
17	General satisfaction with the airport							

Another aspect that you wish to write.

---



---



---

Thanks

## Anexo 6: Análisis de fiabilidad

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	62,2500	59,255	,123	,947
VAR00002	61,9583	54,211	,638	,936
VAR00003	62,0208	53,425	,727	,934
VAR00004	62,1250	55,261	,419	,942
VAR00005	62,1042	54,351	,586	,937
VAR00006	61,9583	53,743	,777	,933
VAR00007	61,9375	52,485	,814	,932
VAR00008	62,0208	52,276	,812	,932
VAR00009	61,6250	54,835	,476	,940
VAR00010	62,0417	52,551	,894	,930
VAR00011	62,0208	52,489	,880	,930
VAR00012	62,1250	53,856	,544	,939
VAR00013	61,9375	52,570	,849	,931
VAR00014	61,9375	52,570	,849	,931
VAR00015	61,9167	52,972	,837	,932
VAR00016	61,8958	52,734	,851	,931

### ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People	178,828	47	3,805		
Within People					
Between Items	13,453	15	,897	3,851	,000
Residual	164,172	705	,233		
Total	177,625	720	,247		
Total	356,453	767	,465		

Grand Mean = 4,1328

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,939	16

## Anexo 7: Análisis de validez

### Regression

**Model Summary**

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,856 <sup>a</sup>	12,685	15	32	,000

a. Predictors: (Constant), VAR00016, VAR00001, VAR00009, VAR00004, VAR00012, VAR00005, VAR00002, VAR00008, VAR00006, VAR00010, VAR00003, VAR00007, VAR00015, VAR00014, VAR00011

**Coefficients**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,153	,480		-,320	,751
	VAR00001	,290	,129	,295	2,246	,032
	VAR00002	-,476	,246	-,501	-1,935	,062
	VAR00003	,145	,273	,152	,532	,599
	VAR00004	-,091	,127	-,115	-,713	,481
	VAR00005	,208	,137	,231	1,517	,139
	VAR00006	,067	,202	,064	,333	,742
	VAR00007	,613	,200	,655	3,074	,004
	VAR00008	-,128	,183	-,141	-,700	,489
	VAR00009	,003	,122	,003	,021	,983
	VAR00010	1,125	,853	1,094	1,318	,197
	VAR00011	-1,984	1,026	-1,974	-1,934	,062
	VAR00012	,037	,114	,047	,325	,747
	VAR00014	1,323	,370	1,346	3,577	,001
	VAR00015	-,680	,251	-,666	-2,710	,011
	VAR00016	,590	,221	,587	2,672	,012

a. Dependent Variable: VAR00017