

**Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra
Vicerrectoría de Postgrado
Área de Ciencias Sociales y Administrativas**



**Trabajo de Investigación Final para optar por el título de
Magíster en Administración Estratégica**

**Propuesta estratégica para la mejora en la calidad del servicio de
transporte público: Caso Transporte Expreso Tarea, ruta Santo
Domingo-Bonao, República Dominicana, 2017**

Sustentantes:

Edwin Antonio Santana Almánzar (2005-5901)

Jean Carlos Marte (2010-5223)

Asesora de Contenido:

Luisa Luna

Asesora Metodológico:

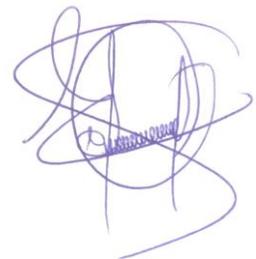
Amanda Adames Marmolejos

Santo Domingo, República Dominicana

Marzo 2017

Jean Carlos Martes y Edwin Santana, a través del presente documento, autorizan a la Biblioteca de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra a reproducir total o parcialmente la presente tesis, tanto en soporte físico como digital, y a ponerla a disposición del público, mediante cualquier medio conocido (físico, en línea) o por conocer. Cualquier reproducción de este documento no debe ser para uso comercial o de lucro.

“Declaro, en mi calidad de autor de esta obra que cedo de manera formal, gratuita, permanente y absoluta a la PUCMM todos los derechos patrimoniales, de forma no exclusiva, que ostento sobre mi creación, pudiendo expresamente la PUCMM explotarla a su mejor conveniencia, recibiendo si así fuere el caso, regalías por usos onerosos; que como autor exonero a la PUCMM de cualquier responsabilidad por reclamos en contra de lo creado y que autorizo a que la misma sea protegida mediante las vías que a tales fines establece la ley, indicando siempre mi calidad de autor”



Edwin Santana 2005-5901



Jean Carlos Marte 2010-5223

INDICE

Resumen	1
Capítulo I. Introducción	1
1.1. Antecedentes del problema	2
1.2. Descripción del Problema.....	6
1.3. Preguntas de investigación.....	8
1.4. Objetivos	9
1.5 Justificación de la investigación	10
1.6 Limitaciones y delimitaciones de la investigación	12
1.6.1. Limitaciones	12
1.6.2. Delimitaciones	12
Capítulo II. Marco teórico.....	13
2.1. Conceptos relacionados a calidad.....	13
2.1.1. Conceptos relacionados a servicio	17
2.1.2. La Calidad en el Servicio	19
2.1.3. Tipos de Necesidades y Motivaciones.....	21
2.2. Conceptos relacionados a estrategia.....	23
2.2.1. Posicionamiento estratégico	25
2.1.3. Relación entre servicio y estrategia.....	27
2.3. Importancia del sector transporte	28
2.3.1. Concepto de transporte público y privado.....	32
2.3.2. Distribución transporte República Dominicana	33
2.4. Marco Contextual	35
2.4.1. Condiciones actuales del sistema de transporte en República Dominicana	37
2.4.2. Leyes que rigen el sistema de transporte en República Dominicana	39
Capítulo III. Metodología	42
3.1. Operacionalización de variables	42
3.2. Enfoque y alcance o tipo de la investigación	45
3.3 Población y muestra	47
3.4. Instrumentos de recolección, análisis y medición de datos	49
Capítulo IV. Propuesta Estratégica para la mejora de la calidad del servicio de Empresa de Transporte Expreso Tarea	52
4.1. Situación actual de Expreso Tarea	52
4.1.1 Estructura organizacional.....	53
4.1.1.1 Organigrama Transporte Expreso Tarea	54
4.2. Estrategia de Negocios	54

4.2.1. Estrategia de Precios	55
4.3. Análisis FODA	55
4.4. Presentación de los resultados de la entrevista aplicada al Gerente de Operaciones Transporte Expreso Tarea.....	83
4.5. Propuesta de Estrategias para mejorar la Calidad del Servicio	89
4.6. Re-enfoque de posicionamiento estratégico.....	94
4.7. Objetivos estratégicos	95
4.8. Estrategia de Segmentación	97
4.9. Estrategia de Posicionamiento	97
4.10. Estrategia Mercadeo	98
4.11. Proyección financiera	98
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones	99
Referencias	106
Anexos	

Anexo I. Encuesta dirigida a los usuarios del servicio de Transporte Expreso Tarea

Anexo II. Entrevista: Gerente Operativo empresa Transporte Expreso Tarea

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1. Edad	58
Tabla No. 2. Estudia en la universidad	60
Tabla No. 3. Universidad a la que pertenece	61
Tabla No. 4. Ingreso mensual	61
Tabla No. 5. Cantidad de veces que utiliza el servicio de transporte	61
Tabla No. 6. Razón por la que elige el Transporte Expreso Tarea.....	62
Tabla No. 7. Calificación del precio del servicio.....	63
Tabla No. 8. Calificación del acceso a las terminales del Transporte Expreso Tarea	65
Tabla No. 9. Calificación de la seguridad de la terminal	66
Tabla No. 10. Calificación de las condiciones físicas de la terminal .	67
Tabla No. 11. Calificación de las condiciones de los autobuses del Transporte Expreso Tarea	680
Tabla No. 12. Calificación del tiempo de salida entre un autobús y otro en la terminal de Transporte Expreso Tarea	71
Tabla No. 13. Calificación del tiempo de llegada de los autobuses a su destino.....	70
Tabla No. 14. Calificación de la atención recibida por los empleados Transporte Expreso Tarea	71
Tabla No. 15. Factores relacionados al servicio deben mejorar en el Transporte Expreso Tarea	72
Tabla No. 16. Lo que considera más importante para que la calidad del servicio se mantenga en el Transporte Expreso Tarea	74
Tabla No. 17. Cambiaría a otra empresa de transporte de autobuses.....	75
Tabla No. 18. Razón por la que cambiaría a otra empresa de transporte de autobuses	80
Tabla No. 19. Relación ingreso mensual vs. calificación del precio ..	82
Tabla No. 20. Relación precio vs. Condiciones físicas de la terminal	79
Tabla No. 21. Relación edad vs. razón de elegir Expreso Tarea	80
Tabla No. 22. Relación edad vs. factores más importante para que se mantenga la calidad del servicio.....	81

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1. Edad.....	58
Gráfico No. 2. Estudia en la universidad	59
Gráfico No. 3. Universidad a la que pertenece.....	60
Gráfico No. 4. Ingreso mensual	61
Gráfico No. 5. Cantidad de veces que utiliza el servicio de transporte.....	62
Gráfico No. 6. Razón por la que elige el Transporte Expreso Tarea ..	63
Gráfico No. 7. Calificación del precio del servicio	64
Gráfico No. 8. Calificación del acceso a las terminales del Transporte Expreso Tarea	65
Gráfico No. 9. Calificación de la seguridad de la terminal	66
Gráfico No. 10. Calificación de las condiciones físicas de la terminal.....	67
Gráfico No. 11. Calificación de las condiciones de los autobuses del Transporte Expreso Tarea	70
Gráfico No. 12. Calificación del tiempo de salida entre un autobús y otro en la terminal de Transporte Expreso Tarea	72
Gráfico No. 13. Calificación del tiempo de llegada de los autobuses a su destino.....	71
Gráfico No. 14. Calificación de la atención recibida por los empleados Transporte Expreso Tarea.	72
Gráfico. 15. Factores relacionados al servicio deben mejorar en el Transporte Expreso Tarea	73
Gráfico No. 16. Lo que considera más importante para que la calidad del servicio se mantenga en el Transporte Expreso Tarea	75
Gráfico No. 17. Cambiaría a otra empresa de transporte de autobuses.....	76
Gráfico No. 18. Razón por la que cambiaría a otra empresa de transporte de autobuses	81
Gráfico No. 19. Relación ingreso mensual vs. calificación del precio	83
Gráfico No. 20. Relación precio vs. Condiciones físicas de la terminal.....	80
Gráfico No. 21. Relación edad vs. razón de elegir Expreso Tarea	81
Gráfico No. 22. Relación edad vs. factores más importante para que se mantenga la calidad del servicio	82

Resumen

Se presenta una propuesta estratégica para la mejora en la calidad del servicio de Transporte Expreso Tarea. La calidad del servicio se afecta por: salida impuntual de autobuses, condiciones de terminal y falta de capacitación empleados. Investigación de carácter mixto, exploratorio, de campo y no experimental. Muestra: 334 usuarios, hombre o mujer, mayor de 18 años, empleo indistinto y Gerente de Operaciones de la empresa. Hallazgos: 58% en edad comprendida entre 18-35 años y 69% asiste a universidad, 55% dice que precio es alto y medio alto, 48% condiciones físicas de las terminales es regular y mala, 59% condición física de los autobuses es regular o mala. Conclusión: La empresa se diferencia por ruta única Santo Domingo Bonao, pero debe enfocarse en invertir en estrategias de calidad que mejoren aspectos como el precio, terminal y los autobuses.

Capítulo I. Introducción

1.1. Antecedentes del problema

La primera fuente encontrada que sirvió como referencia fue una tesis realizada por Mares, P. (1996), de la Universidad Autónoma de Nuevo León, titulada: Calidad del Servicio del Transporte Urbano. Esta explica los atributos del servicio de autobuses urbanos, en el área metropolitana de Monterrey, México.

En esta investigación se analizó la problemática del viajero urbano desde sus orígenes, haciendo un recuento histórico, el uso que daba al transporte público y la situación actual, así como las formas en que se realizaban las rutas y qué calidad tenía el servicio. Culmina con la evaluación de 22 criterios que fueron extraídos de las encuestas realizadas a los usuarios del servicio de camiones, se detectó que tanto el nivel de importancia, como la calificación que asignaron las personas entrevistadas a cada aspecto del servicio, donde posteriormente se dio conocer el índice de satisfacción del cliente para cada uno de los 22 criterios o atributos.

Para este estudio Mares, P. (1996), tomó una muestra de 200 personas de diferentes puntos del área Metropolitana de Monterrey. Los resultados revelaron los niveles de importancia de 9 atributos, siendo los siguientes: información de recorridos, no aglomeraciones al subir, cortesía del operador, respeto a los señalamientos, limpieza dentro del camión, medio para avisar el descenso, tiempo para bajar, descensos en lugares indicados, buen estado del camión.

El estudio permitió detectar a lo largo del tiempo, en qué grado las acciones mejoran el sistema de autobuses urbanos y cómo son percibidas por el usuario. Se resaltan los puntos críticos sobre los cuales

una actuación directa implicaría una mejora en la calidad del servicio. (Mares, P., 1996).

Se considera que este estudio es un referente al tema de investigación, que permite tener una visión desde otra perspectiva, pues, aunque se centra en el transporte público, servicio y calidad, es otro país, donde se expresan las necesidades de este público en particular. Esta visión ayuda a lograr una mayor profundidad y alcance en el análisis de los resultados en relación a los objetivos propuestos.

Otra investigación titulada: la calidad del servicio y su incidencia en la satisfacción de los clientes Cooperativa de Transporte Flota Pelileo (Pérez, 2011). Se indica que la calidad del servicio es uno de los principios que las cooperativas demandan con mayor interés, la opinión positiva de los clientes respecto al servicio que prestan, es algo que desean.

El objetivo general planteado fue determinar los factores que inciden en la calidad del servicio. Se tomó en consideración a 1,000 clientes externos que acudían a la cooperativa, para identificar el nivel de calidad del servicio y la opinión del Gerente General.

En esta empresa se daba la situación de que en algunas ocasiones no se prestaba el servicio adecuado que el cliente demanda. Adicionalmente la solución inmediata de las quejas y/o reclamos de los clientes no eran atendidas, lo es de vital importancia para mantener el nivel de satisfacción de los clientes. Para dar solución a estos problemas se diseñaron estrategias de calidad, para mejorar la satisfacción de los clientes, así como los procesos internos y contribuir a brindar un servicio de excelencia. (Pérez, 2011).

Pérez (2011), concluye diciendo que para evaluar al cliente se deben conocer los elementos tangibles de valoración, como: presentación de la organización y su personal, cumplimiento de promesa de convenios, actitud de servicio, competencia del personal y la empatía, para conseguir continuidad en el servicio comprometido con el cliente. También refiere, que el servicio de transporte debe prestarse en condiciones que garanticen la conducción de las personas sanas y salvas al lugar de destino. Igualmente, la prestación del servicio debe garantizar integridad de la infraestructura y de las personas contra los riesgos inherentes a la actividad transportadora.

Este tema tiene relación con el trabajo de investigación, por el hecho de que valoran el sentido de responsabilidad que debe asumir el público interno de la Cooperativa, en el cual refiere que deben tener responsabilidades claras en la prestación del servicio, de tal manera que durante una operación garanticen la protección y satisfacción de los usuarios, pero también se enfocaron en estrategias de calidad para realizar los cambios correspondientes, no solo visualizaron cuales eran las deficiencias, sino que propusieron alternativas a ello.

En ese mismo orden, un artículo publicado por Pérez, P. (1999), titulada: Gestión de los servicios urbanos en la ciudad de Buenos Aires. Estudia sus efectos en la calidad de los servicios metropolitanos, en el mismo se identifican tres modelos, los cuales se desarrollan a continuación:

Modelo 1		
Descentralizado-privado	Estuvo vigente desde los primeros años	

	hasta casi mediados del siglo.	
Modelo 2		
Centralizado-estatal	Se prolongó hasta fines de los años ochenta.	
Modelo III		
Centralizado-privado	Iniciado a comienzos de los años noventa	

Fuente: Cuadro de elaboración propia información extraída de: Pérez, P. (1999).

El análisis de esta investigación permitió relacionar la gestión de los servicios con el deterioro de la ciudad, explicando su mejoría en el último período, junto con la transferencia a las empresas privadas de un gran poder social sobre los servicios.

Se llegó a la conclusión de que los modelos descentralizado-privado y centralizado-público no fueron factibles y que sus resultados fueron, análogos: presentando limitaciones en aspectos relacionados a la cobertura y calidad, no se mostraron eficientes, falta de inversión y de mantenimiento en las unidades, corrupción, entre otras. Verificándose entonces, que al finalizar la década de los ochenta los servicios sacaran a la luz los efectos de esos modelos de gestión. Frente a la realidad que se presentaba, que era histórica, de los servicios de la ciudad de Buenos Aires, actualmente muestran privatizaciones que aún muestran un debilitamiento de la función pública con un doble revés: en primer lugar: la transferencia de poder desde los aparatos estatales (en alguna medida mediados por la representación) hacia las empresas y, el peso de centros internacionales de decisión sobre los servicios, dentro de una fuerte

mercantilización que no se hace cargo de la población con vicisitudes para mantenerse dentro del mercado.

Este estudio recuerda la fuerte posición que ocupan los gremios del sector transporte en República Dominicana, que, aunque brindan un servicio público, están organizados y hacen presión al gobierno, manejando a su antojo esta sección de la economía, de la cual dependen muchos de los ciudadanos para movilizarse diariamente. Con el Transporte Tarea, se busca ofrecer el transporte privado, con la calidad justa que merece el usuario de este servicio.

1.2. Descripción del Problema

Los consumidores son cada vez más exigentes, llevando a las organizaciones a innovar en temas de servicio y calidad, más que en productos ofertados. Tanto en República Dominicana, como en el resto de países, el transporte privado requiere de una cultura orientada al servicio. En esencia, el servicio es el único componente que puede proveer una ventaja competitiva sostenible, ya que es difícil de imitar y puede lograr la retención exitosa de los clientes.

El servicio que ofrece el operador de transporte para producir el máximo de resultados debe estar acorde con los objetivos predefinidos en sus políticas internas, con los recursos que dispone y el tiempo que dedique a que estos se ejecuten de forma correcta, para que respondan a las demandas o expectativas del público en relación a sus necesidades.

La empresa privada Transporte Expreso Tarea, cubre exclusivamente la ruta Santo Domingo-Bonao y está presentando algunas dificultades que afectan la calidad del servicio las cuales se describen a continuación:

La salida impuntual de los autobuses, pues solo en el horario de mayor flujo los clientes pueden partir a su destino de forma regular, en otro horario deben esperar un tiempo mayor, causando retrasos en las actividades cotidianas de estos pasajeros. Este factor impide el cumplimiento de la promesa de la empresa, de realizar 42 salidas regulares cada 20 minutos.

También se da el caso que la terminal principal no cuenta con el espacio físico que demanda la cantidad de pasajeros que utiliza sus servicios. Otro inconveniente es que los empleados no reciben capacitación recurrente que les ayude a detectar las necesidades existentes que deben ser cubiertas, para continuar formándolos en el área en que se desempeñan.

En este sentido, se considera importante tomar en cuenta lo anterior, pues si no se verifica el cumplimiento pleno de los atributos del servicio que promete la empresa, no se podrán realizar las mejoras en la calidad del servicio de Transporte Expreso Tarea en la ruta Santo Domingo-Bonao, República Dominicana, que impide la satisfacción plena de las necesidades de los usuarios relacionados al servicio. Se requiere en este mismo orden, la búsqueda de estrategias de calidad para proporcionar mejoras continuas, eliminando los problemas que contribuyen a la deficiencia de las operaciones, que causan inconvenientes a los usuarios del servicio.

1.3. Preguntas de investigación

- ¿Qué motiva, es decir, por qué deciden los usuarios utilizar los servicios del Transporte expreso Tarea?
- ¿Cuáles características del servicio de transporte esperan que sean satisfechas los usuarios de Transporte Expreso Tarea?
- ¿Los empleados del Transporte Expreso Tarea son evaluados por la Gerencia Administrativa sobre la calidad del servicio que ofertan a los usuarios?
- ¿Cuáles son las principales deficiencias del servicio de Transporte Expreso Tarea, desde el punto de vista del usuario y a nivel administrativo?
- ¿Cuáles estrategias de calidad podrían mejorar el servicio ofertado de la empresa Transporte Expreso Tarea, a partir de los resultados obtenidos en la investigación?

1.4. Objetivos

Objetivo General

- Presentar propuesta estratégica para la mejora en la calidad del servicio de la empresa Transporte Expreso Tarea, ruta Santo Domingo-Bonao, República Dominicana.

Objetivos Específicos

- Especificar qué motiva a los usuarios utilizar los servicios del Transporte Expreso Tarea.
- Determinar qué características del servicio esperan que sean satisfechas los usuarios del Transporte Expreso Tarea.
- Examinar si los empleados del Transporte Expreso Tarea son evaluados por la Gerencia Administrativa sobre la calidad del servicio que ofertan a los usuarios.
- Identificar las principales deficiencias del servicio de Transporte Expreso Tarea, desde el punto de vista del usuario y a nivel administrativo.
- Sugerir estrategias de calidad que podrían mejorar el servicio ofertado en la empresa Transporte Expreso Tarea, a partir de los resultados obtenidos en la investigación.

1.5 Justificación de la investigación

Con la elaboración de estrategias enfocadas en la calidad del servicio, la empresa Transporte Expreso Tarea podría eliminar las situaciones que generan la insatisfacción de algunos usuarios, atraer clientes bajo el conocimiento de los aspectos valorados, así como reconquistar clientes que dejaron de utilizar el servicio por una deficiencia y a la vez aumentar el valor agregado de los servicios existentes.

Las estrategias de calidad representan el deseo de mejora continua, donde se beneficia no solo el cliente, también la empresa, al obtiene valor agregado por mejorar la forma en que sus operaciones y recursos humanos ofrecen el servicio. Aunque la empresa Transporte Expreso Tarea, realice una inversión de tipo económica, de tiempo, capacitación, entre otros, verá retribuido el esfuerzo, a través una mayor productividad y mejor reconocimiento en el mercado del transporte público.

También es importante mencionar que la capacitación y motivación del empleado juegan un rol crucial para cumplir con la calidad del servicio, ya que los colaboradores forman parte esencial de los activos de la organización, especialmente los choferes y las cajeras, que son los que tienen contacto directo con los usuarios del servicio de transporte.

La calidad del servicio en la empresa Transporte Expreso Tarea, representaría una ventaja competitiva, pues hoy en día el mercado obliga a mantener la oferta y el desarrollo del producto o servicio con una gama de características diferenciadoras, siendo la calidad un factor valorado y esperado de acuerdo a la promesa y el costo que debe asumir el usuario.

En la actualidad la empresa mantiene una alta participación de mercado por ser la única de ruta directa en la provincia de Monseñor Nouel (Bona0), no obstante, esta reconoce que existen competidores indirectos que podrían afectar el posicionamiento de la empresa, así como amenaza de entrada de nuevos competidores en esta ruta.

1.6 Limitaciones y delimitaciones de la investigación

1.6.1. Limitaciones

Durante el desarrollo el proceso no se presentaron limitaciones que constituyeran un factor determinante para que los investigadores realizarán el proceso la investigación, incluso el levantamiento de la información en la empresa no tuvo ningún obstáculo.

1.6.2. Delimitaciones

- **Temática:** Los investigadores buscan investigar estrategias para la mejora en la calidad del servicio de Transporte Expreso Tarea, que ofrece los servicios en la ruta Santo Domingo-Bonao.
- **Espacio:** La investigación se aplica a los clientes y colaboradores de la empresa Transporte Expreso Tarea en las estaciones de Santo Domingo y Bonao.
- **Tiempo:** El período de investigación abarca desde octubre 2016 a marzo 2017.

Capítulo II. Marco teórico

2.1. Conceptos relacionados a calidad

De acuerdo a Gutiérrez (2004): “la calidad se define como el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que permite emitir un juicio de valor acerca de él”. En ese mismo orden, Setó (2004) indica que: “una de las claves para sobrevivir en un mercado competitivo actual, es ofrecer una elevada calidad de servicio. Se requiere incluso que las expectativas de los clientes sean superadas al poseer las características deseadas y valoradas por los clientes en los productos y servicios ofertados”.

Acorde al diccionario de la Real Academia Española, la calidad se define como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes en su especie.

Dado que el concepto anterior era más orientado a productos, podemos tomar de referencia la definición citada en la norma UNE EN ISO 9000:2005, donde la misma es definida como el conjunto de características de una entidad (actividades, productos, organización o persona) que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas. (Miranda, Chamorro, Rubio, 2007).

Los consumidores son cada vez más exigentes, llevando a las organizaciones a innovar en temas de servicio y calidad, más que en productos ofertados. El término calidad es definido como la percepción que tiene el cliente del producto o servicio brindado, por lo que resulta importante que las organizaciones obtengan el conocimiento de lo que piensan sus clientes y cuáles son sus niveles de satisfacción.

Inicialmente el concepto de calidad era aplicado máxime a productos industriales siendo sus principales o más reconocidas figuras Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Armand V. Feigenbaum y Jurán J. (Larrea, 1991).

Dentro del enfoque más antiguo del concepto de calidad está el de la excelencia, donde se busca el más alto compromiso tanto en productos, procesos, empresas, entre otros, a través de emplear los mejores componentes, gestiones y procesos. No obstante, el concepto de excelencia en calidad, es abstracto y subjetivo y por ende no provee formas para medir esta y tomar decisiones. (Miranda, Chamorro, Rubio, 2007).

Si nos apoyamos en la definición basados en el valor, estos autores indican que el precio y la calidad deben considerarse en un mercado competitivo y en donde la misma tiene mayor relevancia según lo que percibe el cliente. Para Kotler, el valor percibido es la diferencia entre la suma de beneficios positivos que recibe el cliente y el costo total o precio en que incurre.

Otros autores, han hecho su aporte en el tema y entienden por calidad:

“Traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente” (Deming, 1989).

Setó (2004) en su libro, describe la definición de Crosby (1979), quien indica que: “la calidad es entendida como la conformidad a unas especificaciones y estándares”.

Si se cumple con las normas establecidas por la empresa y con el escrutinio de dar revisión periódica a las mismas, entonces se podría conseguir uniformidad en la forma de realizar las operaciones de la empresa.

Es por esto que muchos ejecutivos dentro de sus discusiones acerca del concepto indican que los clientes siempre tomarán sus decisiones de cuál producto o servicio obtener, acorde a la calidad que perciben.

Asimismo, estos coinciden en que la calidad no es solo un concepto que debe percibir el cliente externo, sino que debe ser también un concepto vivido y trabajado para los clientes internos.

“Uno de los principales objetivos de la calidad es aumentar la satisfacción de los clientes internos y externos de la compañía” – Fernando Ybarra, Presidente de la Compañía Sevillana de Electricidad (Setó, 2004).

En otro texto Larrea (1991), hace mención de personas con experiencia en empresas con competencia y calidad:

Para competir y vencer, debemos redoblar nuestros esfuerzos para mejorar no sólo la calidad de los productos y servicios, sino además la calidad de nuestras concepciones, de nuestra respuesta a los clientes, de nuestras decisiones... y de todo

lo que hacemos – E.S. Woolard, Presidente Ejecutivo de E.I Du Pont.

Dadas estas definiciones podemos denotar que el concepto de calidad puede calificarse en la calidad objetiva donde lo que importa es la conformidad de los estándares de servicios establecidos por la empresa versus la calidad subjetiva que está basada en las percepciones de los clientes sobre el servicio (Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985); Gronroos (1984) y (Setó, 2004).

Para fines de gestionar la calidad, debemos anticiparnos a las necesidades y estándares de los clientes comparando nuestra oferta de producto y servicio con los ofertados en el mercado en contraste con el conocimiento de nuestro entorno de clientes, ya que los factores culturales pueden incidir.

Con este conocimiento, es posible definir un objetivo a alcanzar con respecto a la calidad que se desea brindar, siempre orientada hacia el cliente, lo cual se define según Publicaciones Vértice (2008) como: “conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes de los clientes”. (p. 1).

Según Parasuraman et al. (1985) el concepto es difícil y complejo de definir. Esto principalmente para los servicios por su naturaleza, ya que este “es una actividad o un beneficio que una parte puede ofrecer a otra, la cual es esencialmente intangible, y no resulta en la posesión de alguna cosa” (Kotler & Armstrong, 1989, p. 3).

Una posible forma de medir los niveles de calidad de un servicio podría ser comparando la calidad que la empresa entiende que está entregando a sus clientes versus la calidad que perciben sus clientes. Es importante poder hacer esta medición en diferentes puntos del tiempo, ya que pueden existir factores no comunes, como por ejemplo retraso en la salida, que puedan afectar la experiencia de calidad de esos clientes.

Una forma de poder estudiar y entender la forma en que los clientes evalúan la calidad de un servicio, es utilizar el esquema de Parasuraman et al. (1985), los cuales realizaron un estudio exploratorio donde seleccionaron cuatro sectores de servicios y con esta información pudieron obtener una visión sobre cómo definen y evalúan los clientes la calidad de los servicios. Dentro de los atributos se encuentran fiabilidad, empatía, seguridad, capacidad de respuesta y elementos tangibles.

Guasch, R. y Diop (2008) tienen una concepción sobre los estándares, indican que:

“Están presentes en todo el mundo y que definen en gran manera el modo como las personas, productos, y procesos interactúan uno con otros y con su ambiente”.

Se considera estándar el patrón o modelo que se establece por una autoridad y que está consensuada por la generalidad.

2.1.1. Conceptos relacionados a servicio

En el Manual expuesto por Publicaciones Vértice (2008) se define el concepto de servicio como el conjunto de prestaciones que el cliente espera. Otros autores lo definen como: Tipo de bien económico, que se

basa en lo que se denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes, es de entenderse que produce servicios. Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico. (Kotler, 1997, p. 656).

Las características fundamentales de los servicios son definidos como:

Intangibilidad, ya que no se trata de objetos sino de resultados. Para estos no se pueden dar especificaciones uniformes de calidad propia de los bienes. Parasuraman, et al. (1985). Debido a que es intangible las empresas tienden a tener dificultad para comprender cómo perciben sus clientes la calidad del servicio prestado.

Heterogeneidad, porque los resultados pueden ser muy variables. En este sentido, es difícil asegurar una calidad uniforme, porque lo que la empresa cree prestar puede ser muy diferente de lo que el cliente percibe.

Inseparabilidad, en la mayoría de los servicios, la producción y el consumo no pueden separarse (Gronroos, 1984), citado por (Setó, 2004). Para Parasuraman et al. (1985) esta característica implica consecuencias como: (1) la calidad de los servicios es más difícil de evaluar que la de los bienes; (2) la propia naturaleza de los servicios conduce a una mayor variabilidad de su calidad, razón por la cual hay un factor de riesgo percibido mayor; (3) La valoración por parte del cliente de la calidad del servicio tiene lugar mediante comparación de expectativas y resultados; (4) Las evaluaciones de la calidad hacen referencia tanto a los resultados como a los procesos de prestación de los servicios.

2.1.2. La Calidad en el Servicio

Existen diferencias entre los académicos respecto a cómo medir la calidad del servicio, pero a modo general se usan: la calidad, satisfacción y valor, pudiendo ser este último percibido de forma negativa cuando existe alguna problemática o positivo, cuando el cliente se encuentra atractivo y diferenciador el servicio ofertado.

La calidad significa lograr los niveles más altos de los diferentes atributos de un producto y la superioridad en el desempeño. Garvin (1984); Juran (1994), citado por González, et. al (2014). Estos mismos autores refieren las dimensiones de adecuación al uso y fiabilidad. Asimismo, Garvin (1984) resalta ocho dimensiones de la calidad como un marco de referencia para el análisis de la planificación estratégica:

- Desempeño
- Características
- Confiabilidad: Probabilidad de un mal funcionamiento
- Apego: Habilidad de cumplir con las especificaciones
- Durabilidad
- Aspectos del servicio: Rapidez, cortesía, competencia y facilidad de corregir problemas
- Estética
- Calidad percibida

En el ámbito de estudio, debemos evaluar cuál de estas características son básicas e inherentes del servicio o producto ofertado. Por ejemplo, si se está evaluando un equipo electrónico, el desempeño y su durabilidad son aspectos básicos, mientras que su estética y la forma de este puede ser un valor agregado.

Para Druker (1990) las cinco dimensiones utilizadas por los clientes para evaluar la calidad del servicio son:

- **Fiabilidad:** Capacidad de la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadosa.
- **Seguridad:** Implica credibilidad, integridad, confiabilidad y honestidad.
- **Capacidad de respuesta:** Es la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar un servicio rápido.
- **Empatía:** Disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizado.
- **Interacción humana:** Contacto entre la organización y el cliente. Es una relación donde el cliente participa.

En ocasiones las organizaciones se concentran mucho en crear una oferta de valor para sus clientes utilizando como foco la entrega de un servicio de calidad, pero sin antes entender cuál es la definición del valor que les dan sus clientes actuales y potenciales. Otro aspecto, es que no contemplan que, dado la heterogeneidad del servicio, la interacción humana y la empatía son dos factores fundamentales.

Se pudo visualizar en los conceptos anteriormente expuestos, que los clientes desean recibir un servicio de calidad, pero cada individuo tiene una definición distinta del concepto. Asimismo, existen características o atributos básicos del servicio que pueden generar insatisfacción en los clientes cuándo estas no funcionan acorde a lo esperado. En este sentido, es necesario conocer cuáles son aquellos distintivos básicos que posee el servicio que brindamos y cuáles son los que proveen un valor adicional.

La medición de la calidad, especialmente en los servicios, es compleja, pero de gran importancia. Es necesario entender al menos cuál es el nivel de satisfacción de los clientes frente al servicio o producto ofertado, cuál ha sido su experiencia y qué le motiva a adquirirlo. El estudio de estos elementos podría ayudar al entendimiento de cómo los clientes perciben la calidad, en contraste con lo que la empresa entiende que está entregando.

Con este insumo, las organizaciones pueden trabajar un plan de mejora entendiendo qué factores son necesarios mejorar y/o cuáles deben comunicarse de una mejor forma para que el cliente perciba el beneficio que se les brinda.

2.1.3. Tipos de Necesidades y Motivaciones

Todos tenemos necesidades comunes, pero cada ser humano es distinto de los demás. Algunas diferencias son culturales, otras las vamos adquiriendo en el desarrollo de nuestra vida, aprendiendo algunas de ellas inconscientemente. Una forma tradicional de acercarse al concepto de necesidad es a partir de la clasificación de John Bradshaw (1972). Este autor puso de manifiesto el uso de cuatro vías distintas y complementarias de conocer las necesidades sociales. Ninguna de estas maneras define cuáles son las necesidades “reales”, siendo cada una de ellas solamente una aproximación, aunque estima que la delimitación de las necesidades sociales “reales” proviene del consenso de los cuatro enfoques. (Lázaro, F. et. al., 2007).

NECESIDAD	CONCEPTO	DIFICULTADES
Normativas	Las definidas como tales por expertos, profesionales o científicos sociales. Se basa en el establecimiento objetivo de unos niveles “deseables” de satisfacción de cada necesidad.	No detectan las necesidades reales, pues los niveles normativos cambian con el tiempo (avances científicos, cambios en los valores..).
Experimentadas	Se basan en la percepción de cada persona de su propia carencia.	Apreciación subjetiva. Introduce un sesgo consciente (picaresca) o inconsciente (tergiversación de los problemas sociales).
Expresadas	Demanda, necesidad experimentada y expresada en algún servicio.	Dificultades de las personas para manifestar sus necesidades. Sesgos conscientes e inconscientes de las necesidades sentidas. Condicionada por la oferta de servicios.
Comparativas	Se basa en el estudio de las características de la población que	No contempla el hecho de que pueden existir necesidades ocultas,

	recibe un servicio. Se concluye que personas con las mismas características tienen la misma necesidad.	no atendidas por ningún servicio existente.
--	--	---

El conocimiento y análisis de las necesidades sociales es el punto de partida de toda acción social. En el estudio del que se realiza para determinar la calidad del servicio en la empresa Transporte Tarea, se focaliza en una descripción de aspectos cualitativos y cuantitativos, tratando de encontrar las causas y posibles soluciones a través de la aplicación de estrategias.

2.2. Conceptos relacionados a estrategia

La definición de estrategia dada por Porter (1996) es “la manera única y diferente de realizar una actividad creando valor distinto para el consumidor permitiendo a la empresa lograr rentabilidad”. Thompson Arthur (2003) la define como “un plan de acción que sigue la empresa para competir con éxito y obtener resultados”.

Otra definición de Porter (1996): “es que la esencia de la estrategia es escoger el desarrollo de actividades diferentes a las realizadas por los rivales”.

Walker, Boyd, Mullins y Larréché, en su libro Marketing Estratégico (2005) definen: “la estrategia como un patrón fundamental de objetivos, despliegue de recursos e interacciones, presentes y planeados, de una organización con los mercados, competidores y otros factores del ambiente”.

Recapitulando los argumentos expuestos por los distintos autores, se podría decir que un acápite importante dentro de la estrategia debe ser la calidad y servicio, la cual debe definir las características propias del producto, y cómo ir creando características innovadoras en el tiempo, para poder ir siempre a la delantera de los competidores obteniendo así mejor posicionamiento estratégico.

En el artículo *What is Strategy?* publicado por Porter (1996), indica que cuando una empresa posee un buen posicionamiento estratégico quiere decir que ha logrado una ventaja competitiva sostenible, por lo que sus estrategias son difíciles de imitar. Este se basa en 3 principios:

1. La estrategia es la creación de un posicionamiento valioso y exclusivo. Las empresas deben distinguir la diferencia entre eficacia operativa y estrategia. En ocasiones la búsqueda de mayor productividad, calidad, velocidad, reingenierías, etc. ha producido muchas mejoras operativas, pero esto no se ha podido traducir en una rentabilidad sostenible y un posicionamiento competitivo visible.
2. Esta requiere que se compita realizando compensaciones, determinando que no se va a hacer. Esto se conoce como “*trade-offs*”, los cuales crean la necesidad de elegir las actividades más importantes que protegen el posicionamiento de aquellos que no.
3. Implica generar ajustes entre las actividades de la compañía. Cuando las actividades se refuerzan entre sí, los competidores no pueden imitarlas fácilmente. El ajuste crea una cadena de valor enfocada en los recursos críticos, actividades principales y factores claves del éxito.

El éxito de una empresa en la actualidad, depende de la forma en que logre satisfacer mejor a los consumidores que sus competidores. La estrategia que se desarrolle en la organización depende tener como centro las necesidades de estos, pero también, tener el conocimiento de las estrategias de los competidores. Es importante con estos datos comparar la percepción de valor de los consumidores y la satisfacción. (Kotler, 1997).

2.2.1. Posicionamiento estratégico

Existen diferentes posiciones estratégicas entre las que tenemos:

- Posicionamiento orientado en la variedad – producción de un subconjunto de los productos o servicios de una industria. Este tipo de posicionamiento no se enfoca tanto en los segmentos de clientes sino en la variedad de productos o servicios.
- Posicionamiento orientado a las necesidades – este busca satisfacer las necesidades de grupos particulares de clientes. Se utiliza la segmentación por grupos objetivos y se diseñan actividades para satisfacer sus necesidades.
- Posicionamiento por acceso – Existen también estrategias “genéricas”, las cuales son: de enfoque, diferenciación y liderazgo en costos. Estas 3 están contenidas en las anteriores. (Kotler, 1997).

Por lo general, los posicionamientos estratégicos no son obvios, y encontrarlos requiere creatividad y perspicacia.

Dentro del proceso de formulación e implementación estratégica el rol de los líderes es muy importante. Los autores Thompson y Strickland III (2004) exponen que el proceso de diseño de la estrategia en la mayor parte de las empresas tiende a tomar una de estas formas:

- (1) Enfoque del arquitecto en jefe – el estratega principal es el propietario o director ejecutivo y este es quien moldea los elementos estratégicos sin dar participación a los niveles inferiores.
- (2) Enfoque de la delegación – en este, parte de los empleados, generalmente de mandos medios o líderes con talento y conocedores de la organización, ayudan a definir los lineamientos y colaboran en la formulación estratégica.
- (3) Enfoque colaborador o de equipo – se trata de construir una estrategia consensuada con toda o gran parte de la organización.
- (4) Enfoque del empresario corporativo interno – se tiende a motivar a la participación de todos los individuos para que aporten ideas sobre iniciativas estratégicas.

En esencia, la ejecución está orientada a las operaciones del negocio; es decir la puesta en marcha de la estrategia, y su éxito depende más de la estructura interna de la organización y el seguimiento dado para que su implementación sea exitosa.

Acorde a Ferrel y Harline (2012), tanto la planeación como la implementación son temas relevantes y se deben entrelazar. Es

importante que los empleados estén involucrados en el proceso de implementación para garantizar que ejecuten el plan – esto así porque el empleado no se siente identificado con las metas y objetivos cuando no se les involucra en el proceso inicial. Asimismo, si existen cambios en la estrategia, la implementación no puede quedarse estancada en el plan inicial, sino que debe evolucionar a la par.

2.1.3. Relación entre servicio y estrategia

Es vital que la estrategia de la organización esté claramente definida y orientada al objetivo de brindar servicio de calidad. Para esto, la estructura organizacional que posea la empresa es sumamente importante, ya que debe ser congruente para el logro de las metas que persigue dicha estrategia.

Definitivamente para que las organizaciones tengan éxito, deben tener la capacidad de diferenciarse de sus competidores, lo cual exige la creación de estructuras ágiles, flexibles y enfocadas al servicio al cliente. La estructura es un factor clave para implantar la estrategia y adecuar los recursos de la organización para explotar las ventajas competitivas (Editorial Vértice, 2007, pp.50).

Cuando se habla de una estrategia de servicios, esto implica la creación de una serie de servicios que consoliden e incrementen las relaciones con los clientes, transformando los componentes físicos de las relaciones con los clientes en un servicio que sea la base de dicha relación. La estrategia de servicio no sólo permite a la empresa diferenciar su oferta y crear valor añadido, sino que ayuda a que los competidores de mantengan alejados de las relaciones con sus clientes (Grönroos, 1990).

De acuerdo con Bowen, Siehl y Schneider (1989), citado por Gronroos C. (1990), una estrategia de servicio puede ser una poderosa herramienta para una empresa que desee entrar en el mercado y superar las ventajas de los proveedores ya establecidos.

2.3. Importancia del sector transporte

El sistema de transporte público es un segmento de la industria de transportación, la cual ofrece uno de los servicios básicos para una comunidad y tiene relevancia en el desarrollo económico y social de un país. Acorde al Banco Mundial en su publicación Transporte, resultados del sector (Abril 2014), este es un factor crucial para el crecimiento económico, reducción de la pobreza y el cumplimiento del desarrollo del milenio. Asimismo, las infraestructuras y servicios necesitan ser más seguros, limpios y accesibles.

Toda sociedad está compuesta por seres humanos que se relacionan y comparten entre sí, de manera que demandan necesidades básicas comunes para su desarrollo social económico. Así como es la alimentación, la educación, la salud, parte de estas necesidades; el transporte también constituye una necesidad básica a ser satisfecha.

El desarrollo de un país se mide en base a los niveles alcanzados en: tecnología, economía y el estado de las vías. Esto debe traducirse en un nivel de vida para sus ciudadanos con calidad en los servicios que éstos demandan, transfiriendo seguridad, formalidad y sostenibilidad en el tiempo.

El transporte, como servicio básico, lleva el cometido de satisfacer las necesidades de transporte de los ciudadanos de un país, de manera que

debe ser gestionado por los gobernantes de turno y el apoyo de instituciones privadas expertas del sector, desde su planificación, su ejecución, mantenimiento y mejora continua de acuerdo a las necesidades reales y proyectadas.

Este es un tema de gran importancia y posee sus desafíos, razón por la cual en muchos países se han trabajado proyectos para crear soluciones de movilidad de alta calidad y enfocados a transformar el transporte para que pueda ser utilizado por los diferentes estratos sociales.

El transporte es considerado como fenómeno complementario del comercio, dentro de la denominada tendencia mercantil. Es importante en la localización de las actividades económicas y en la organización del espacio. (Miralles-Guash, 2002).

El desplazamiento de las personas se ha convertido en una actividad de carácter obligatorio, con el propósito de realizar las tareas más imprescindibles y cotidianas: trabajar, comprar, divertirse, estudiar, etc., a la vez que se intensifica la frecuencia y el ritmo. En las ciudades es necesario moverse y debe hacerse a menudo aprisa. El movimiento forma parte de la vida cotidiana de los ciudadanos como uno de los factores potencialmente más favorables y, a la vez más condicionantes, aumentando el potencial de relación y permitiendo sistemas de vida que de otro modo serían impensables, en los que coexisten los contactos con la naturaleza, el trabajo, el estudio y el ocio. En definitiva, permite hacer un uso diferente de las actividades que se localizan en el territorio urbano y, por tanto, condiciona la vida de los ciudadanos y organiza la estructura de las ciudades. (Miralles-Guash, 2002).

Las mujeres, por tradición, han ocupado lugares preferentes en la esfera privada y familiar; en este sentido, sus desplazamientos se dan en un ámbito más cotidiano, y más próximo al lugar de residencia que ellos que, en general realizan los hombres, además es bien sabido que el acceso al vehículo privado es menor en las mujeres que en los hombres. Una cifra puede servirnos de ejemplo: en España, dos terceras partes de las personas que tienen carné de conducir son hombres. Todo ello provoca la existencia de importantes diferentes de género en la movilidad urbana. (Miralles-Guash, 2002).

En el Continente Europeo este es un medio utilizado por grupos de toda clase de ingresos, ya que cuando se provee un transporte con confianza y comodidad es más fácil que las personas de altos ingresos disminuyan el uso de vehículos propios.

En el Manual de Transporte Público del Ministerio de Obras Públicas y Consejo de Seguridad Vial de Costa Rica (2013) la definición de calidad es la siguiente: saber qué quiere un cliente y ofrecérselo. Entre los aspectos que busca un cliente están un trato cordial, atención pronta, respuesta rápida y eficaz. En este se promueve el trato con cortesía, amabilidad y generosidad, así como mantener una comunicación positiva con los clientes.

Banco Mundial (2002) en su informe sobre Ciudades en Movimiento, indica que “lograr un balance entre modos de transporte e intereses que compiten recae en instituciones competentes en transporte que trabajen dentro de un marco de responsabilidades claramente definido”.

De igual forma, la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) (2011) plantea que no hay dudas que el transporte público tiene

un papel estratégico de la actividad económica y representa un ente esencial para la organización territorial de los países. Esta valoración, de índole general, tiene también su traducción a nivel particular, ya que el transporte público se convierte en una de las necesidades más imperiosas para los ciudadanos, un servicio público de primer orden y del que depende en gran medida, la correcta marcha de nuestro estado de bienestar.

Entendiendo la complejidad de un servicio como el transporte, los clientes merecen la prestación de un servicio a la altura de sus expectativas y es por ello que administraciones y empresas operadoras están obligadas a asumir los compromisos necesarios para que el servicio se preste con un grado elevado de calidad.

Narro, R, et al. (2011), en un estudio realizado sobre el transporte de la ciudad de México, resaltan que “el objetivo principal de una política de transporte con enfoque social debe asegurar el acceso de la población a un transporte seguro, rápido, eficiente, cómodo, confiable y asequible. Debe orientarse a elevar la calidad de vida de los habitantes y la competitividad de las ciudades.”

En República Dominicana, las principales problemáticas del sistema de transporte ha sido la incapacidad para satisfacer la demanda de la población, la dificultad operativa y organizativa porque solo se producen servicios precarios en vehículos de mal estado ya que el sector es muy informal. (Dorrejo, Negrín y Pérez, 2007).

El documento expuesto por la Oficina Técnica de Transporte Terrestre (OTTT), titulado Plan Estratégico 2013 – 2016, muestra que el sector transporte tiene la necesidad de emprender un cambio en su sistema,

que esté basado en la organización, planeación e integración de los actores del sector como de los procesos y responsabilidades de las instituciones que lo componen.

Asimismo, cabe destacar que, en nuestro país, especialmente en la ciudad de Santo Domingo, el sistema transporte está estructurado de forma heterogénea, compleja, lo cual dificulta obtener un nivel de satisfacción de los ciudadanos al acceder a la plataforma existente de transporte.

Desde sus inicios, el transporte público ha presentado problemas administrativos y estratégicos, tal como lo cita Ditrén en su libro Historia del Transporte en República Dominicana (2010).

Todas las acciones que se han propuesto los Gobiernos han buscado suplir la demanda de la población, ya que por la ineficiencia e incapacidad de organización por parte del estado se ha imposibilitado ofrecer servicios adecuados (Dorrejo, Negrín y Pérez, 2007).

2.3.1. Concepto de transporte público y privado

Transporte Público: Se define como un conjunto de elementos que interactúan para cumplir una finalidad claramente especificada, como es la de trasladar personas entre lugares geográficos distintos, que constituyen puntos de origen y destino, mediante la utilización de un material móvil que no es propiedad de los sujetos transportados. (Fernández, S. F., 2000).

Respecto a la demanda el autor Fernández, S. F. (2000), indica que:

La demanda de transporte está condicionada por un conjunto de factores atractivos y disuasivos que actúan en sentido positivo o negativo sobre la misma. Entre los primeros se encuentra el número de actividades que es posible realizar en los lugares funcionales servidos por un determinado medio de transporte, mientras que entre los segundos se encuentran los costes, el tiempo de viaje, la incomodidad, etc.

Transporte Privado: Transporte privado es el término que comúnmente se utiliza para referirse a los servicios de transporte que no están abiertos o disponibles para el público en general. (PublicTransportation.org, 2011).

Técnicamente, el transporte privado se diferencia del transporte público en tres aspectos: Primero, el transporte privado no está sujeto a rutas, es decir, el usuario selecciona el camino que considere más conveniente para llegar a su destino. Segundo, no depende de horarios, a diferencia del transporte público donde el horario del viaje está dispuesto a la disponibilidad de los servicios. Tercero, la velocidad es selección del viajero (dentro de las limitaciones del vehículo, legales y de la infraestructura). (PublicTransportation.org, 2011).

2.3.2. Distribución transporte República Dominicana

El transporte urbano de pasajeros, es uno de los más conflictivos, especialmente en el Distrito Nacional y la provincia de Santo Domingo, donde la situación de la baja capacidad de los vehículos que operan el

transporte público es aún más grave, pues el 86% corresponde a carros de concho, con una capacidad de 5 pasajeros.

La composición de la flota vehicular del transporte público en el Gran Santo Domingo es la siguiente:

El 86.1% corresponde a los carros, el 10.5% está compuesto por los microbuses y minibuses, el 0.8% corresponde a los autobuses, los autobuses de la OMSA ocupan el 2.6%, mientras que el metro ocupa el 0.1%. (OTTT, 2012). En su distribución se distinguen gran cantidad de minibuses y autobuses que, a pesar de tener rutas asignadas, realizan los recorridos, igual que los carros, sin tener paradas establecidas sino recogiendo y dejando pasajeros en los puntos donde estos esperan, provocando congestión del tránsito y dificultando el desplazamiento de los demás vehículos utilizando las vías.

En el plan estratégico presentado por la Oficina Técnica de Transporte Terrestre presenta la OMSA, como la entidad gubernamental encargada de prestar servicio de transporte público de pasajeros en las ciudades de Santo Domingo y Santiago, esta empresa dispone de autobuses sencillos y articulados, a lo largo de las rutas servidas existen paradas establecidas con cobertizos.

En otro orden, el transporte interurbano es ofrecido a través de 392 rutas y 5,409 vehículos y al igual que el transporte urbano, se ha desarrollado sin una planificación previa. A conveniencia de los operadores se han explotado las rutas, incrementado o aumentado flota, renovados contratos existentes y autorizado rutas sin previo estudio de factibilidad. Es por ello que constantemente ocurren eventos que

conlleven al enfrentamiento de operadores en rutas determinadas, donde se manifiesta la guerra por los pasajeros. (OTTT, 2012).

2.4. Marco Contextual

El acelerado crecimiento de la población dominicana demanda la generación de un plan sostenible que garantice la mejora del sistema de transporte público en los aspectos de accesibilidad, calidad del servicio y seguridad, por ser éstos los que se han considerado como los aspectos predominantes e importantes entre los consumidores del servicio transporte público.

El transporte público es de vital importancia para la movilidad en las ciudades, ya que constituye el medio motorizado que representa el menor costo para los usuarios. Además, tiene un impacto en el medio ambiente relativamente bajo, con respecto al transporte privado.

De igual forma, el transporte público permite el acceso de los individuos con niveles de ingreso bajos, a los diferentes espacios de la ciudad.

Desde sus inicios, el transporte público ha presentado problemas administrativos y estratégicos, tal como lo cita Ditrén en su libro Historia del Transporte en República Dominicana (Edición 2010).

El gran salto surge a partir de la construcción de las grandes soluciones viales modernas, como los túneles, elevados, pasos a desnivel y trabajos de ampliación de algunas avenidas, para facilitar el tránsito del gran parque automotor y facilitar la movilidad vehicular y de peatones en la capital y las principales ciudades del país. Se caracterizó este proceso de crecimiento por la creación, sin políticas definidas, de una serie de

instituciones y organismos, OTTT, OMSA, OPRET, FONDET y otras, atendiendo a coyunturas políticas y crisis circunstanciales, que no han podido dar solución real al problema, originando traslapes institucionales y dispersión de recursos y esfuerzos.

Ello obliga a la creación de la Autoridad Metropolitana de Transporte, mediante Decreto 393, el establecimiento del carril exclusivo para autobuses, y la reforma de la Ley de tránsito para exigir el uso del cinturón y el no uso del celular al conducir. Al momento la legislación de la materia exige revisión y reforma con miras a su actualización y mejora de su efectividad, así como el ordenamiento de las distintas instituciones que trabajan con el tránsito en la República Dominicana. (Arias, 2012)

Dentro de las soluciones propuestas para este tema han estado la asignación de recursos para las guaguas conocidas como “banderitas” (1987), los Autobuses denominados OMSA (1996) provenientes de la Oficina Metropolitana de Servicios de Autobuses, los cuales buscaban regular el tránsito según cita Hermann (2001), en su libro para vencer el caos. Otro recurso asignado fueron las unidades de taxi conocidas como “Pollitos” (2000), y luego los taxis blancos llamados “Garzas” (2000). El último intento por regular la situación del transporte fue el Metro de Santo Domingo.

Todas estas acciones buscan suplir la demanda de la población, ya que por la ineficiencia e incapacidad de organización por parte del estado se ha imposibilitado ofrecer servicios adecuados (Dorrejo, Erick; Negrín, Karina y Pérez, César, 2007, p.95).

En la actualidad, hemos tenido muchos avances de infraestructura vial que se han estado desarrollando en nuestro país. Del mismo modo,

hemos logrado posicionarnos internacionalmente con el desarrollo del turismo, pero dichos avances y logros no se han podido transferir al sector transporte, por lo que se hace necesario desarrollar estrategias de mejoras, centrandose en esta primera oportunidad en la ruta de Santo Domingo-Bonao operada por la empresa Transporte Expreso Tarea.

En esta investigación se analiza el servicio prestado por Transporte Expreso Tarea en la ruta Santo Domingo-Bonao, su calidad y la brecha entre la expectativa de los usuarios del servicio y la realidad del servicio que actualmente se presta.

2.4.1. Condiciones actuales del sistema de transporte en República Dominicana

El sistema de transporte está caracterizado por un alto grado de regulación sindical, constituido por una mayoría de propietarios de vehículos que operan de forma independiente, pero bajo la dirección de la filiación sindical, la cual es utilizada para la fijación de tarifas y la demarcación de territorios de operación.

Los sindicatos regionales están agrupados bajo una federación, Federación Nacional de Transporte Dominicano (FENATRADO). De acuerdo a Gómez (2008), FENATRADO está constituida por 97 sindicatos y asociaciones afiliadas, que agrupa unos 26,000 vehículos y 37,000 afiliados; maneja alrededor del 70% al 80% de toda la carga del país. Las compañías privadas e independientes representan aproximadamente el 30% del total de vehículos de carga registrados en la base de datos en la Red Nacional de Transporte Terrestre (RNTT). (Gómez, 2008).

Por otro lado, no se cuestiona la presencia que tienen los distintos gremios que lideran el transporte público y la importancia que representa este medio para toda la ciudadanía que no cuenta con un vehículo para moverse. En este sentido en declaraciones obtenidas en el Periódico El Caribe, (2012), se cuestionó a los dirigentes del transporte sobre el caso y respondió Ramón Pérez Figuereo, presidente de la Central Nacional de Transportistas Unificados (CNTU), indicó que: “el gremio tiene registrados 67,000 choferes a nivel nacional, y tienen una tarifa establecida entre los RD15.00 y RD\$20 pesos en los carros públicos y los RD\$20.00 y RD\$30.00 para los autobuses del transporte urbano”. (Gómez, 2008)

Entre todos estos servicios, Pérez Figuereo asegura que:

“La CNTU transporta unas 300,000 personas diarias en la provincia Santo Domingo y el Distrito Nacional”. Estas cantidades dan conocimiento del ingreso que genera este segmento de empresas privadas y el servicio público de transporte, no solo a nivel del Distrito Nacional, sino también en el interior del país.

A nivel del interior del país explicó que no posee una cifra de las personas que se transportan con ellos. De su lado, Antonio Marte, de CONATRA, no especificó las cantidades de personas que se transportan en los vehículos del sindicato que dirige, aunque explicó que estima que más del 80 por ciento del transporte en el interior del país circula en sus rutas. (El Caribe, 2012)

Esta literatura indica la evolución actual de las condiciones del transporte urbano en República Dominicana y las personas que inciden

directamente en esta problemática, y ofrecen una visión general de las condiciones de este servicio, para poder comparar la calidad de servicio que se puede ofrecer a nivel privado a los clientes a través de Transporte Tarea.

2.4.2. Leyes que rigen el sistema de transporte en República Dominicana

El transporte público y privado en República Dominicana, se rige por normas y leyes que buscan su ordenamiento, entre las que se pueden mencionar:

- Ley 241-67. Regula todo lo concerniente al tránsito de vehículos de motor en la República Dominicana y sus leyes y decretos complementarios.
- Ley 513-69. Tiene como objetivo, obligar a los choferes de vehículo de transporte público al porte de una tablilla de identificación visible a los pasajeros dentro del vehículo.
- Decreto 393-97. Tiene como objetivo crear la Autoridad Metropolitana de Transporte (AMET) con el fin de regular todo lo relativo a la demanda y oferta del transporte público de pasajeros en todo el territorio nacional, con el fin de reducir su costo social, económico y ecológico. Incluyendo: establecer y regular rutas y fiscalización del transporte, prevención de accidentes, facilitar la circulación mediante señalización, semaforización, rediseño y mantenimiento del sistema vial.

- Decreto 448-97. Tiene por objetivo, crear la Oficina Metropolitana de Servicio de Autobuses (OMSA), con el propósito de dar servicio de transporte público a la ciudad de Santo Domingo.
- Ley 76-00. Tiene como objetivo, crear el Consejo de Administración y Regulación de Taxis (CART), con la atribución de regular y controlar la operación del servicio de transporte por taxis.
- Decreto 238-01. Tiene como objetivo transferir la competencia atribuida al departamento de tránsito de la Policía Nacional a la Autoridad Metropolitana de Transporte (AMET).
- Ley Institucional Policial 96-04. Tiene como objetivo modificar la aplicación del Decreto 393-97, al establecer en su artículo 19, párrafo No.1: “La Autoridad Metropolitana de Transporte (AMET), estará bajo la dirección funcional de la Policía Nacional. Su director tendrá como requisito mínimo ser oficial general de la Policía Nacional.” Por cuanto esto produce un nuevo esquema en su estructura orgánica.
- Decreto 477-05. Tiene como objetivo, crear la Oficina para el Reordenamiento del Transporte (OPRET), e incluye a esta institución en sus objetivos, en su artículo 1, párrafo C, dice: “Realizar los estudios técnicos, legales e institucionales necesarios para conformar una autoridad autónoma y única de tránsito y transporte, para la administración de la política integral de transporte, y para la regulación y control de los servicios de tránsito y transporte de la República Dominicana”.

- Ley 176-07. Tiene como objetivo, establecer el ámbito de competencia de los ayuntamientos en materia de ordenamiento y reglamentación de transporte público urbano.
- Decreto 250-07. Tiene como objetivo, crear el Fondo de Desarrollo del Transporte Terrestre (FONDET), con los fondos adscritos a la Oficina para el Reordenamiento del Transporte (OPRET), tiene varios artículos en los que mencionan a la institución de la siguiente manera: Art. 2, prestar asistencia especializada a las instituciones gubernamentales en las áreas de su competencia y promover el fortalecimiento institucional, la capacitación y educación en el área de programas, proyectos y obras para el transporte terrestre, en coordinación con DGTT, AMET, OTTT y CART. Y ya en el Art. 3, que crea un Consejo Directivo del Fondo, en el cual AMET también forma parte.

Capítulo III. Metodología

3.1. Operacionalización de variables

Objetivo	Constructo o Variable	Definición de la Variable	Indicadores	Objeto a medir del indicador
Especificar qué motiva a los usuarios utilizar los servicios de Transporte Expreso Tarea.	Motivación de los usuarios	Situación que mueve a en una persona hacia un determinado medio y que busca satisfacer una necesidad	Alto Medio alto Bajo Medio bajo Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo	Percepción del cliente sobre los servicios de la empresa
Determinar qué características del servicio de transporte esperan que sean satisfechas los usuarios de Transporte Expreso Tarea.	Características del servicio	Aumentar el beneficio de los servicios de la empresa.	Servicio del personal hacia los usuarios. Precio. Mantenimiento de los autobuses. Mejora de las condiciones de la terminal. Puntualidad salida de	Aspectos tangibles e intangibles del servicio.

			autobuses en la terminal. Diversificación de las rutas al interior del país. Mejoras en la seguridad en la terminal. Otro, especifique.	
Examinar si los empleados del Transporte Expreso Tarea son evaluados por la Gerencia Administrativa sobre la calidad del servicio que ofertan a los usuarios.	Evaluación empleados	Faltas detectadas en el servicio que ofrecen	Excelente Muy buena Buena Regular Mala	Empleados de la empresa Transporte Expreso Tarea.
Identificar las principales deficiencias del servicio de Transporte	Deficiencias en el servicio	Efectos resultantes de las deficiencias detectadas	Servicio del personal hacia los usuarios. Precio. Mantenimiento	Transporte Empleados Terminal Servicio

<p>Expreso Tarea, desde el punto de vista del usuario y a nivel administrativo.</p>			<p>de los autobuses. Mejora de las condiciones de la terminal. Puntualidad salida de autobuses en la terminal. Diversificación de las rutas al interior del país. Mejoras en la seguridad en la terminal. Otro, especifique.</p> <p>Si No</p>	
<p>Sugerir estrategias de calidad que podrían mejorar el servicio ofertado de la</p>	<p>Estrategias calidad</p>	<p>Se basa en los argumentos estratégicos que tiene la empresa para mejorar</p>	<p>Ofrece otras rutas al interior del país. Precio más accesible. Autobuses</p>	<p>Entrevista Gerente de Operaciones Encuestas usuarios</p>

<p>empresa Expreso Tarea, a partir de los resultados obtenidos en la investigación.</p>		<p>la calidad del servicio.</p>	<p>más confortables Mayor frecuencia en horario de salida de autobuses. Ubicación de las terminales para tomar autobuses con mejor acceso. Servicio eficiente por parte de los empleados. Otra, especifique.</p>	
---	--	-------------------------------------	--	--

3.2. Enfoque y alcance o tipo de la investigación

Kanuk & Schiffman (2005), tienen un criterio sobre los tipos de investigación y se refieren a estas de la siguiente forma: “la investigación cuantitativa es de índole descriptiva y la usan los investigadores para comprender los efectos de diversos insumos en el consumidor, dando así la oportunidad de “predecir” el comportamiento del consumidor”. (P. 27)

En ese mismo orden, los autores se refieren a la técnica de investigación cualitativa, donde expresan: “consisten en entrevistas de profundidad...

como el tamaño de las muestras es necesariamente pequeño, los resultados no pueden generalizarse a poblaciones mayores. (2005:27).

El enfoque de la investigación es de carácter mixto, se exponen aspectos teóricos de distintos autores, libros, leyes, manuales y documentos relacionados con el transporte público, también se recaba información a través de la técnica de encuesta y entrevista, aplicados a usuarios y al Gerente de Operaciones de Transporte Expreso Tarea, utilizando como instrumento un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas, a través del cual se extraen los datos de tipo cuantitativo para así lograr comprender en su totalidad el fenómeno estudiado, obteniendo una visión más amplia de los aspectos del mismo.

Esta investigación, es de tipo exploratorio. Se busca analizar la situación actual del servicio para la ruta Santo Domingo – Bonaio a través de Transporte Expreso Tarea, con fines de identificar las oportunidades de mejoras demandadas por los usuarios y que permitan lograr un ordenamiento adecuado, a la vez que sirva de marco de referencia para las demás rutas de la ciudad y propicien mejoras a la calidad del servicio de transporte de manera general.

La investigación de mercado es el proceso de recogida, análisis e interpretación de información. Esto permite obtener un punto de partida para la toma de decisiones referente a los gustos y necesidades de las personas a las que se les presta servicios, pero también permite conocer la forma en que se comportan los demás actores del sistema. (Publicaciones Vértice, 2008. P. 85).

Investigación de campo, los investigadores se trasladaron al lugar de los hechos para tratar la investigación aplicada, comprender y resolver

alguna situación, necesidad o problema del contexto determinado. Se consultó directamente al Gerente de Operaciones y a los usuarios de Transporte Expreso Tarea, para comparar las opiniones, que se obtienen los datos más relevantes al ser analizados.

Es una investigación no experimental, porque el tema del transporte se acerca a la realidad cotidiana y las variables no son manipuladas. Se observa el problema tal y como se da en su contexto natural para después analizarla.

3.3 Población y muestra

Se entrevistaron a los usuarios que utilizan el servicio del transporte en el horario de mayor frecuencia. De acuerdo a informaciones suministradas por el Gerencia de Operaciones de Transporte Expreso Tarea, oscila entre 4:00 p.m. a 6:30 p.m. de lunes a viernes en la Terminal Santo Domingo y en Bonaó. En ese mismo orden, refieren que el flujo de pasajeros diario es de 2,500 aproximadamente, cantidad que se tomó como población. Se utilizarán las variables estándar para cálculo de muestra: 95% de nivel de confianza, 5% de margen de error y heterogeneidad de 50%. Basado en estas informaciones, se requerirá entrevistar a 334 personas.

Calcula tu muestra estadística y conoce el número de entrevistas que tienes que realizar

2500

TAMAÑO DEL UNIVERSO

Número de personas que componen la población a estudiar.

5

MARGEN DE ERROR

Menor margen de error requiere mayores muestras.

50

HETEROGENEIDAD %

Es la diversidad del universo. Lo habitual suele ser 50%.

95

NIVEL DE CONFIANZA

Cuanto mayor sea el nivel de confianza, mayor tendrá que ser la muestra. Lo habitual suele ser entre el 95% y el 99%.

CALCULAR

EL TAMAÑO MUESTRAS RECOMENDADO ES

334

EL RESULTADO ANTERIOR DEBE INTERPRETARSE ASÍ:

Si encuestas a 334 personas, el 95% de las veces el dato que quieres medir estará en el intervalo $\pm 5\%$ respecto al dato que observes en la encuesta.

Fuente: Cálculo obtenido del portal de NetQuest <http://www.netquest.com>.
Enero 2017

Respecto al perfil del cliente que se selecciona como objeto de estudio, será preferiblemente:

- Edad: mayor de 18 años

La condición de edad será un factor relevante, ya que de acuerdo con Kotler y Armstrong (2003, p. 244), las necesidades y deseos de los consumidores cambian con la edad. Al utilizar esta variable como discriminadora, podemos saber si el concepto de calidad en el servicio difiere según segmentos de edad o ciclos de vida.

En el caso del área administrativa de Transporte Expreso Tarea, la población está representada por 77 empleados, de los cuales se solicitará la opinión del Gerente de Operaciones, por ser la persona que toma las decisiones y verifica de forma cercana los procesos que se realizan en torno a la calidad del servicio en Transporte Expreso Tarea.

3.4. Instrumentos de recolección, análisis y medición de datos

Cuestionarios:

Dirigido a los usuarios: Guía de preguntas cerradas y abiertas, diseñado por los investigadores de acuerdo a los objetivos y variables, a través del cual se pretende conocer la opinión o valoración de la calidad del servicio de Transporte Expreso Tarea. Este tipo de diseño respondió a una razón puramente práctica en el entendido de que los conocimientos relacionados con este tipo de servicios en empresas privadas de transporte son limitados. (Ver anexo I. Cuestionario aplicado a los usuarios).

Las preguntas planteadas a los encuestados fueron divididas en dos grupos:

- a) Preguntas demográficas.
- b) Preguntas relacionadas a la calificación de los autobuses, ruta, precio, condición de las terminales, entre otros.

El lugar de aplicación del estudio es en la terminal Santo Domingo y en Monseñor Nouel (Bonaó). En el caso de Santo Domingo, las terminales son la terminal Duarte, la terminal San Martín y la terminal Km. 9. Para Bonaó, serán las terminales Bonaó, Villa Soñador y Piedra Blanca, cubriendo de esta manera el mayor espectro de elementos para fines de encuesta.

Un segundo cuestionario de preguntas abiertas y estructuradas, está dirigido al Gerente de Operaciones, que pertenece al área administrativa, el cual fue seleccionado, porque tiene amplio conocimiento de causa de las operaciones en las terminales de transporte de pasajeros, a la vez

tiene contacto directo con los clientes. Tiene experiencia con el funcionamiento general del servicio que se ofrece, las debilidades, fortalezas y logística implementada para el desarrollo de las actividades diarias. Otra razón por la cual fue elegido esta persona, es porque de la población total de empleados, la menor parte trabaja en el área administrativa y la mayoría son choferes, controles y cajeras, quienes no están capacitados para contestar las preguntas dirigidas en el instrumento de investigación. (Ver anexo II: Cuestionario dirigido al Gerente de Operaciones).

Análisis y medición de datos:

El análisis consiste en conocer el desarrollo de la industria de transporte, en específico, el segmento de empresas privadas que ofrecen un servicio público, la tendencia que ha tenido. Asimismo, conocer los factores o variables que inciden en la industria y en el segmento del transporte, cuáles son los posibles cambios, cuáles no lo son y por qué, discriminando sobre aquellos de alto impacto en el servicio del transporte público de manera que se puedan realizar comparativas importantes con otras sociedades que hayan avanzado en el sector y determinar las oportunidades de mejoras en el contexto estratégico y de la calidad del servicio, basados en los estándares internacionalmente aceptados para la gestión estratégica y de calidad del servicio establecidos para la industria.

Hernández (1991), citado por Reguera (2008), explica que: “el análisis de datos se efectúa analizando la matriz de datos y el tipo de análisis o prueba estadísticos a realizar dependen del nivel de medición de las variables, las hipótesis y el interés del investigador” (p. 88).

En este sentido, como base de análisis se utilizaron las informaciones teóricas recopiladas de las distintas fuentes secundarias y los datos primarios de informaciones extraídas de la encuesta y entrevistas.

Para analizar los datos recopilados, se utilizó el software Excel, el cual permite obtener los porcentajes y representar en tablas y gráficos los resultados, realizando su posterior análisis de variables para llegar a las conclusiones correspondientes.

Se compararon los aspectos teóricos con los resultados de las variables que se desean desarrollar, verificando si coinciden con la problemática que se presenta sobre el transporte público, en específico las limitaciones que presenta la empresa Transporte Expreso Tarea.

Se realizó el análisis de las encuestas, se verificaron las informaciones recolectadas a través de la observación, todo esto para la redacción del informe final del proyecto de investigación.

Capítulo IV. Propuesta Estratégica para la mejora de la calidad del servicio de Empresa de Transporte Expreso Tarea

4.1. Situación actual de Expreso Tarea

La empresa dominicana de transporte Expreso Tarea inició sus operaciones en 1992 y fue fundada por el Sr. Antonio Marte Familia. Su objetivo al fundar esta empresa era poder brindarle mecanismos al turista para poder desplazarse y en consecuencia ayudar al turismo dominicano que en ese momento se encontraba estancado.

Actualmente cuenta con una clara filosofía empresarial. La filosofía empresarial es aquella que define el propósito general de la empresa y explica la razón de su existencia.

García y Songel (2004) indican que la filosofía empresarial debe ser estable, es decir que puede permanecer igual a pesar de que varíen los objetivos y estrategias, así como estar definidas de forma clara, ya que permitirá obtener decisiones congruentes.

Visión

Ser líderes en transportación para empresas y habitantes de la región, promoviendo la seguridad, puntualidad, calidad y servicio al cliente.

Misión

Satisfacer la movilidad de los clientes a un precio competitivo acorde a sus necesidades, respetando el tiempo de nuestros usuarios y

cumpliendo con los horarios establecidos a la vez que minimizamos el riesgo, aplicando medidas de seguridad.

Valores

- Servicio al cliente
- Compromiso con la seguridad
- Respeto por nuestros usuarios
- Trabajo en equipo
- Adaptación al cambio
- Gestión eficaz del tiempo
- Profesionalidad y desarrollo personal

4.1.1 Estructura organizacional

En la actualidad, la estructura organizacional de Expreso Tarea es funcional, ya que la misma se divide por departamentos que cumplen con funciones específicas y trabajan en conjunto para alcanzar las metas comunes de la organización.

Según los autores Robbins y Coulter (2005) la desventaja de esta estructura es que no permite tener una visión general pues las gerencias se especializan en su única función.

4.1.1.1 Organigrama Transporte Expreso Tarea

A continuación, la representación gráfica de la estructura de Expreso Tarea donde se muestran los niveles jerárquicos y la división del trabajo.



Fuente: Elaboración propia

4.2. Estrategia de Negocios

Dentro de su enfoque estratégico, la empresa se plantea una estrategia de diferenciación, ya que busca ofertar el mejor y más seguro sistema de transporte de la región a través de excelentes condiciones en los autobuses, equipos disponibles todos los días del año, comunicación abierta y trato personalizado.

4.2.1. Estrategia de Precios

La empresa tiene una estrategia de precios bajos y políticas de asignación de precios acorde a las condiciones del mercado. Actualmente el precio de viaje es RD\$160.00.

Pese a que las empresas Caribe Tours y Metro Tours no viajan directamente a Bonao, podemos tomar como referencia sus precios en comparación a Expreso Tarea.

En Caribe Tours, la ruta de Santo Domingo – La Vega posee una tarifa de RD\$220.00; y de Santo Domingo – Santiago RD\$300.00 (Información obtenida de Website www.caribetours.com.do, Martes 11 de abril, 2017).

Por otro lado Metro Tours tiene tarifa de RD\$375.00 de Santo Domingo – Santiago (Información obtenida de Website Metro Tours www.metro serviciosturisticos.com, Martes 11 de abril, 2017)

4.3. Análisis FODA

El objetivo de contar con un análisis FODA, como sus siglas lo indican, es poder tener conocimiento de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que posee la empresa a fin de plantearse metas futuras realistas y objetivas.

En la empresa de Transporte Expreso Tarea, pudimos analizar lo siguiente:

Fortaleza

- Única empresa con autobuses con destino a Bonao

- Cuenta con una flotilla de 70 autobuses propios
- Capacidad financiera

Oportunidades

- Alto nivel de Tours desarrollados en el país para actividades turísticas y de entretenimiento
- Tendencia de las empresas de realizar actividades de integración de sus empleados en instalaciones distintas de la organización
- Alta demanda del servicio en las rutas cubiertas
- Posible expansión a otras rutas
- Mejorar capacitación del personal

Debilidades

- Poca oferta para cubrir la demanda de la ruta de La Romana
- Autobuses en pobres condiciones
- Infraestructura no apta para el gran flujo de personas
- Retrasos en las horas de salida

Amenazas

- Aumento de los combustibles
- Facilidad de entrada de un nuevo competidor en la ruta de Bona

4.4. Presentación de los resultados de las encuestas aplicada a los usuarios del servicio de Transporte Expreso Tarea

Tras el levantamiento realizado, en este capítulo se procederá con la presentación de los resultados del trabajo de campo, con el objetivo de obtener informaciones del servicio que ofrece la empresa privada Transporte Expreso Tarea y a partir de ahí extraer las conclusiones para presentar estrategias de calidad que mejoren el servicio. A continuación, se presentan los resultados:

Datos demográficos. Estas preguntas tuvieron como objetivo conocer las características de la muestra, respecto a la composición del grupo encuestado.

Datos que califican la calidad del servicio. Relacionados a los aspectos tangibles e intangibles: como el precio, acceso y seguridad, sus condiciones físicas de las terminales, servicio ofrecido de los empleados, tiempo de salida y llegada de los autobuses, capacidad de los empleados, quejas más frecuentes y la respuesta al por qué cambiaría a otra compañía de transporte. También se realizó una relación de variables tomando en cuenta el ingreso de los usuarios vs. calificación del precio y la calificación del precio vs. Condición de la terminal.

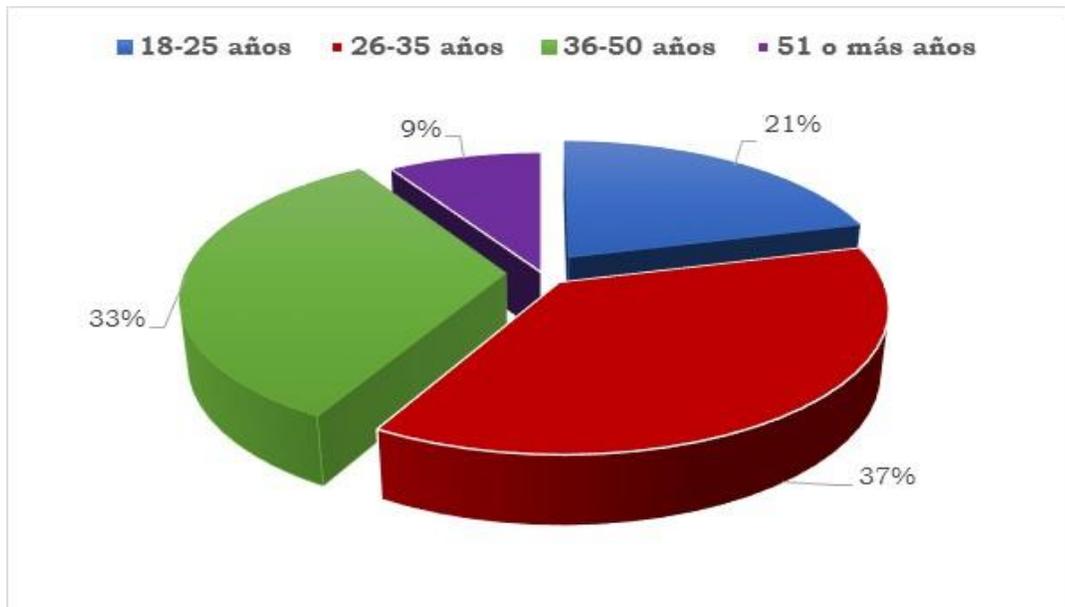
Tabla No. 1. Edad

Variable	Cantidad	Porcentaje
18-25 años	70	21%
26-35 años	124	37%
36-50 años	110	33%
51 o más años	30	9%
Total	334	100%

Fuente: encuesta aplicada a los usuarios del servicio Transporte Expreso Tarea. Terminal Santo Domingo - Bonaó. Marzo, 2017.

Comentario: La edad promedio de los usuarios del servicio de Transporte Expreso Tarea es de 26-35 años (37%), de 36-50 años (33%), 18-25 años tiene (21%), mientras que el (9%) tiene 51 años o más.

Gráfico No. 1. Edad



Fuente: Tabla No. 1.

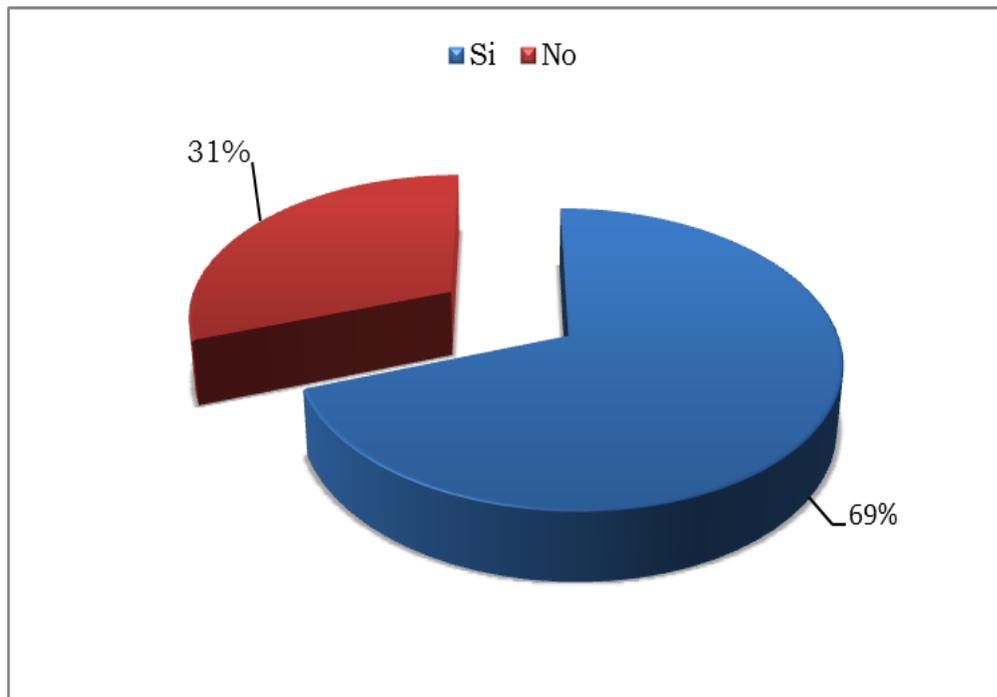
Tabla No. 2. Estudia en la universidad

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	232	69%
No	102	31%
Total	334	100%

Fuente: encuesta aplicada a los usuarios del servicio Transporte Expreso Tarea. Terminal Santo Domingo - Bonaó. Marzo, 2017.

Comentario: La mayor población de los encuestados son estudiantes universitarios que viajan a Bonaó con frecuencia por no tener asiento establecido en Santo Domingo.

Gráfico No. 2. Estudia en la universidad



Fuente: Tabla No. 2.

Tabla No. 3. Universidad a la que pertenece

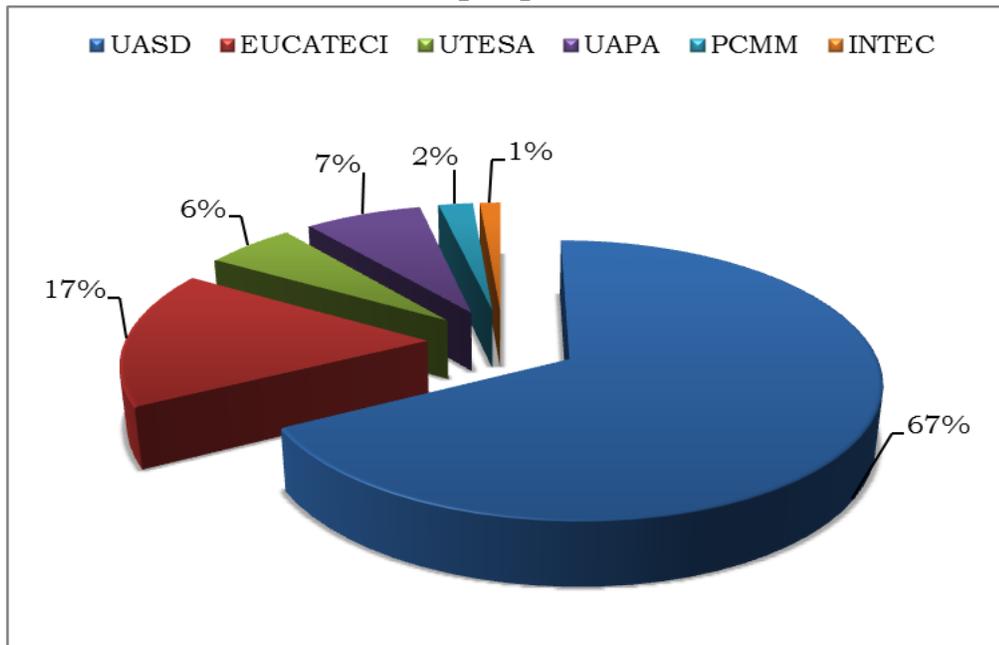
Variable	Cantidad	Porcentaje
UASD	156	67%
EUCATECI	38	17%
UTESA	13	6%
UAPA	17	7%
PUCMM	5	2%
INTEC	3	1%
Total	232	100%

Fuente: encuesta aplicada a los usuarios del servicio Transporte Expreso Tarea. Terminal Santo Domingo - Bonaó. Marzo, 2017.

Comentario: el 67% de los usuarios que son estudiantes, pertenecen a la UASD, el 17% asisten a EUCATECI, el 6% son de UTESA, el 7% indicó que pertenecen a la UAPA, el 2% asisten a PUCMM y el 1% es del INTEC.

Dado que el gran porcentaje de estudiantes corresponde a la UASD la empresa Expreso Tarea podría iniciar un programa de lealtad o fidelización con los estudiantes de esta institución educativa.

Gráfico No. 3. Universidad a la que pertenece



Fuente: Tabla No. 3.

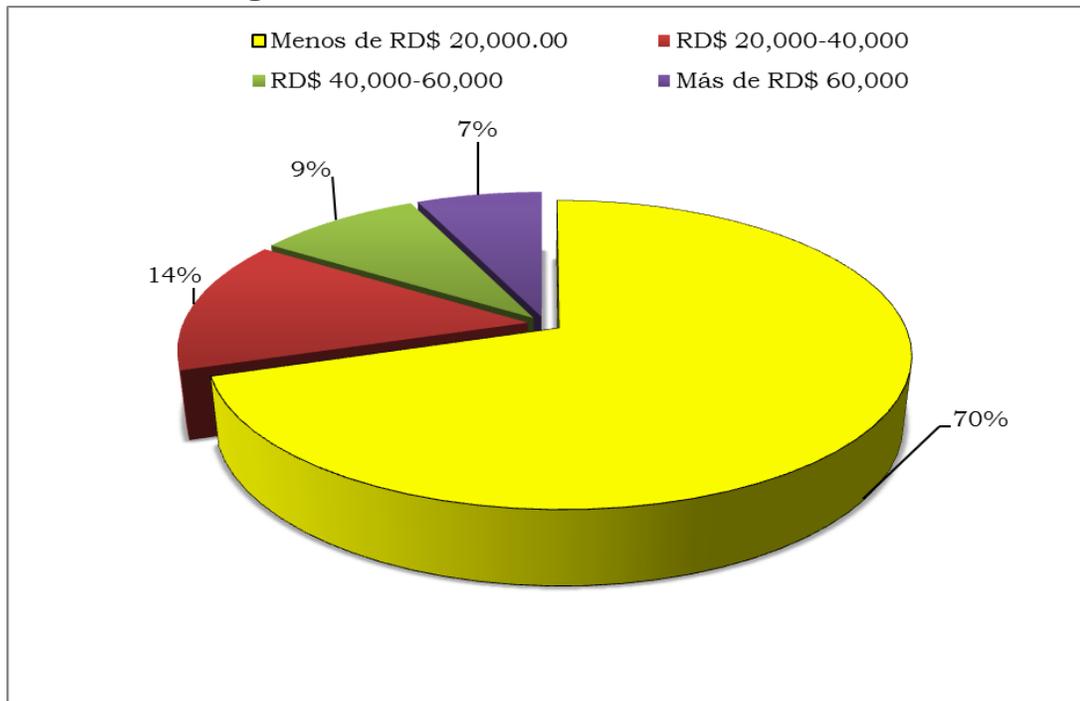
Tabla No. 4. Ingreso mensual

Variable	Cantidad	Porcentaje
Menos de RD\$ 20,000.00	234	70%
RD\$ 20,000-40,000	47	14%
RD\$ 40,000-60,000	30	9%
Más de RD\$ 60,000	23	7%
Total	334	100%

Fuente: encuesta aplicada a los usuarios del servicio Transporte Expreso Tarea. Terminal Santo Domingo - Bona0. Marzo, 2017.

Comentario: Estos resultados reflejan que el 70% de los usuarios del servicio en Transporte Expreso Tarea posee bajo poder adquisitivo.

Gráfico No. 4. Ingreso mensual



Fuente: Tabla No. 4.

Tabla No. 5. Cantidad de veces que utiliza el servicio de transporte

Variable	Cantidad	Porcentaje
Diario	83	25%
Interdiario	37	11%
Semanal	104	31%
Quincenal	60	18%
Ocasionalmente	50	15%

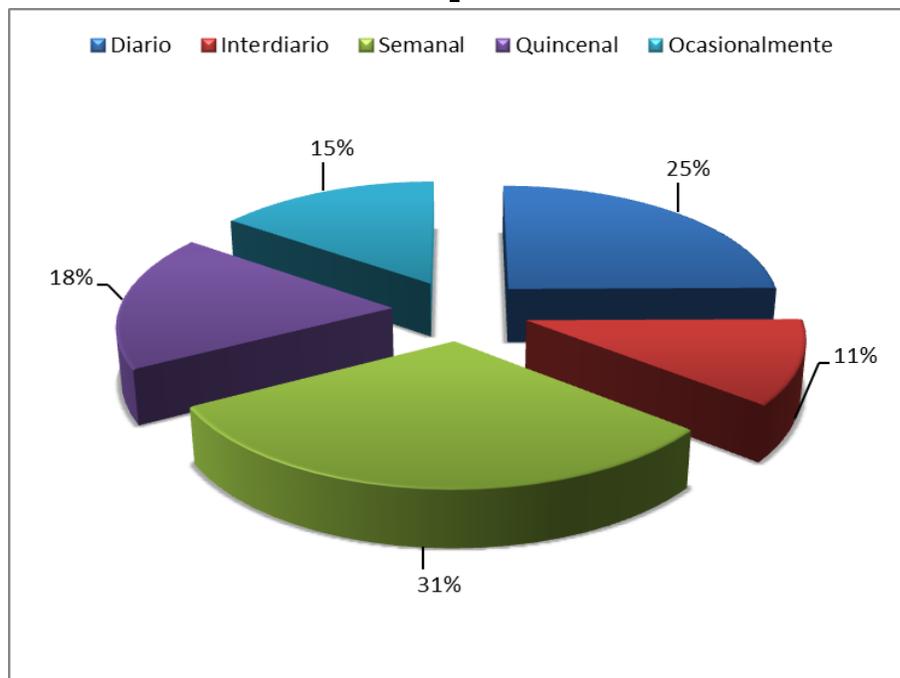
Total	334	100%
--------------	------------	-------------

Fuente: encuesta aplicada a los usuarios del servicio Transporte Expreso Tarea. Terminal Santo Domingo - Bona0. Marzo, 2017.

Comentario: El 36% de los usuarios tienen un uso frecuente (diario, interdiario) del servicio, mientras el otro porcentaje importante lo componen individuos que viajan al menos 1 vez a la semana (31%) o quincenal (18%).

Un programa de viajero frecuente podr3a beneficiar a aquellos que se ven en la necesidad de utilizar este servicio diario o interdiario, y podr3a motivar a incrementar el uso de aquellos que son m3s ocasionales.

Gr3fico No. 5. Cantidad de veces que utiliza el servicio de transporte



Fuente: Tabla No. 5.

Tabla No. 6. Raz3n por la que elige el Transporte Expreso Tarea

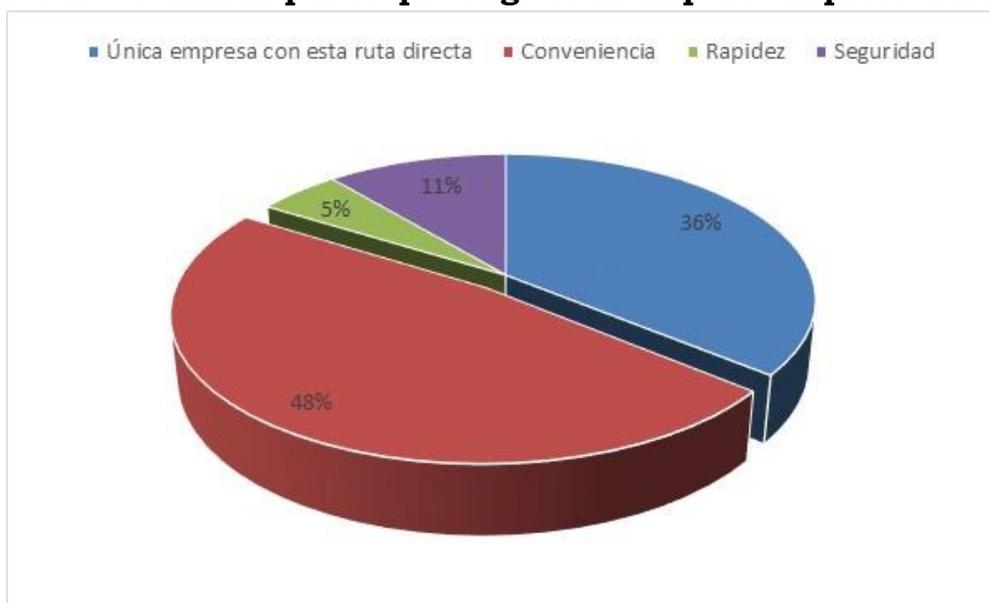
Variable	Cantidad	Porcentaje
Única empresa con esta ruta directa	120	36%
Conveniencia	160	48%
Rapidez	17	5%

Seguridad	37	11%
Total	334	100%

Fuente: encuesta aplicada a los usuarios del servicio Transporte Expreso Tarea. Terminal Santo Domingo - Bonaó. Marzo, 2017.

Comentario: El 48% de los usuarios opinan que eligen la empresa Transporte Expreso Tarea, porque es la única empresa con esta ruta directa, mientras que el 36% la prefiere por su conveniencia, dado que esta empresa tiene terminales dentro del pueblo proveyendo un mejor acceso a su destino final, el 11% indicó que por su seguridad y el 5% por la rapidez.

Gráfico No. 6. Razón por la que elige el Transporte Expreso Tarea



Fuente: Tabla No. 6.

Tabla No. 7. Calificación del precio del servicio

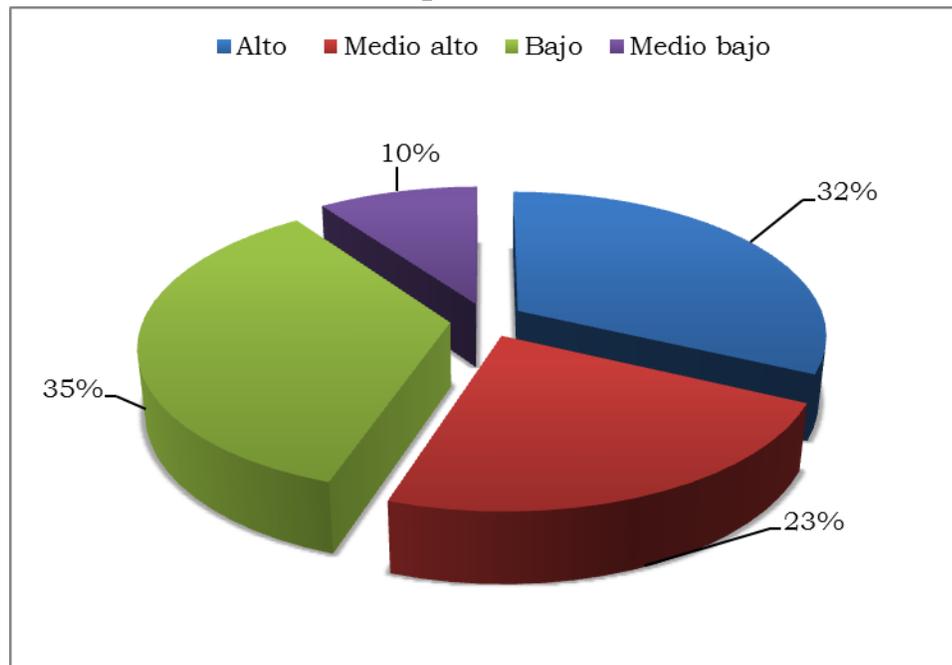
Variable	Cantidad	Porcentaje
Alto	107	32%
Medio alto	77	23%
Bajo	117	35%
Medio bajo	33	10%
Total	334	100%

Fuente: encuesta aplicada a los usuarios del servicio Transporte Expreso Tarea. Terminal Santo Domingo - Bonaó. Marzo, 2017.

Comentario: La calificación que los usuarios de Transporte Expreso Tarea le dan al precio del servicio, es bajo (35%), el 32% lo considera alto, el 23% dice que es medio alto y el 10% medio bajo. Si se agrupa estas ponderaciones el 55% consideran el precio alto-medio alto y el 45% lo consideran bajo-medio bajo.

Acorde al tarifario de la empresa, los precios rondan entre RD\$100 y RD\$130 pesos dominicanos. La calificación del precio está basada en la percepción de los usuarios y probablemente dado su capacidad adquisitiva, los de menor ingreso valoren el precio como alto, versus el perfil de mayor ingreso. Más adelante se muestra tabla cruzada donde se validan estos datos.

Gráfico No. 7. Calificación del precio del servicio



Fuente: Tabla No. 7.

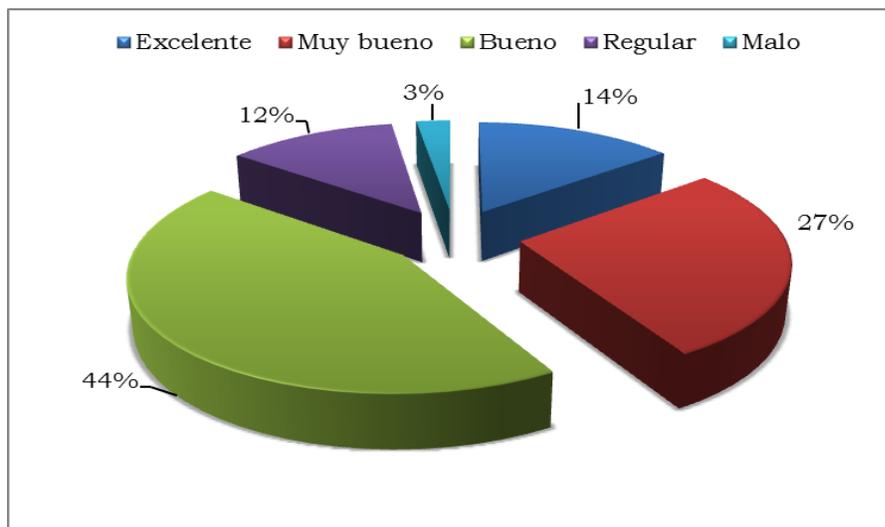
Tabla No. 8. Calificación del acceso a las terminales del Transporte Expreso Tarea

Variable	Cantidad	Porcentaje
Excelente	47	14%
Muy bueno	90	27%
Bueno	144	44%
Regular	40	12%
Malo	8	3%
Total	334	100%

Fuente: encuesta aplicada a los usuarios del servicio Transporte Expreso Tarea. Terminal Santo Domingo - Bonaó. Marzo, 2017.

Comentario: el 44% de los usuarios califican el acceso a las terminales del Transporte Expreso Tarea como bueno, el 27% dice que es muy bueno, el 14% excelente, el 12% regular y el 3% malo. Si se agrupa estas ponderaciones se tiene que el 41% califican el acceso muy bueno y excelente, que conjuntamente con el 44% que consideran el acceso bueno se tiene una conformidad con el acceso de 85%. Sin embargo, se refleja un 15% de no conformidad.

Gráfico No. 8. Calificación del acceso a las terminales del Transporte Expreso Tarea



Fuente: Tabla No. 8.

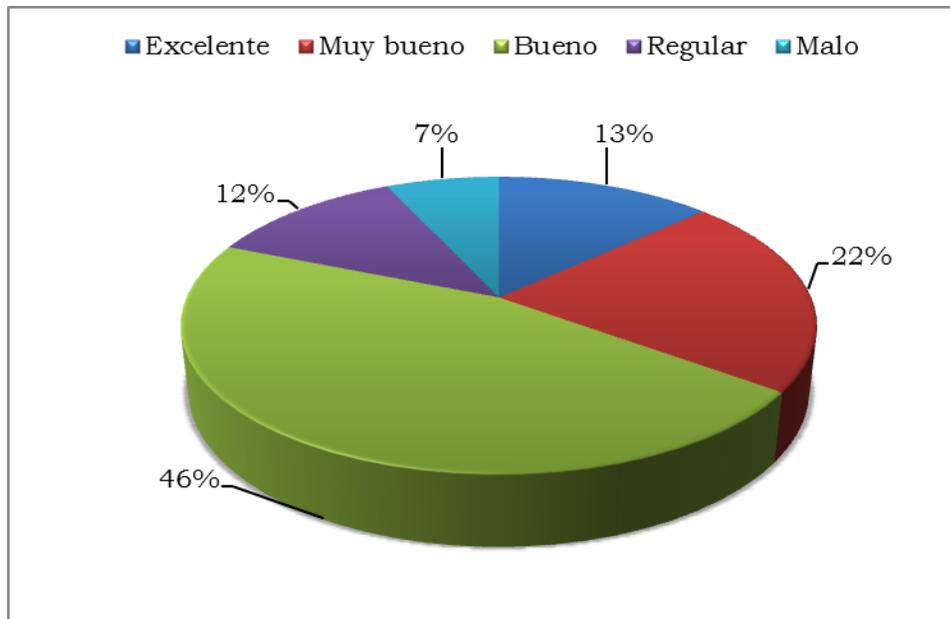
Tabla No. 9. Calificación de la seguridad de la terminal

Variable	Cantidad	Porcentaje
Excelente	44	13%
Muy buena	73	22%
Buena	154	46%
Regular	40	12%
Mala	23	7%
Total	334	100%

Fuente: encuesta aplicada a los usuarios del servicio Transporte Expreso Tarea. Terminal Santo Domingo - Bonaó. Marzo, 2017.

Comentario: La mayoría de los usuarios calificaron la seguridad en la terminal como buena (46%), el 22% dijo que es muy buena, mientras que el 13% opinó que es excelente, el 12% regular y el 7% mala. De estas ponderaciones el 19% entiende que es regular a mala versus el 81% que está conforme.

Gráfico No. 9. Calificación de la seguridad de la terminal



Fuente: Tabla No. 9.

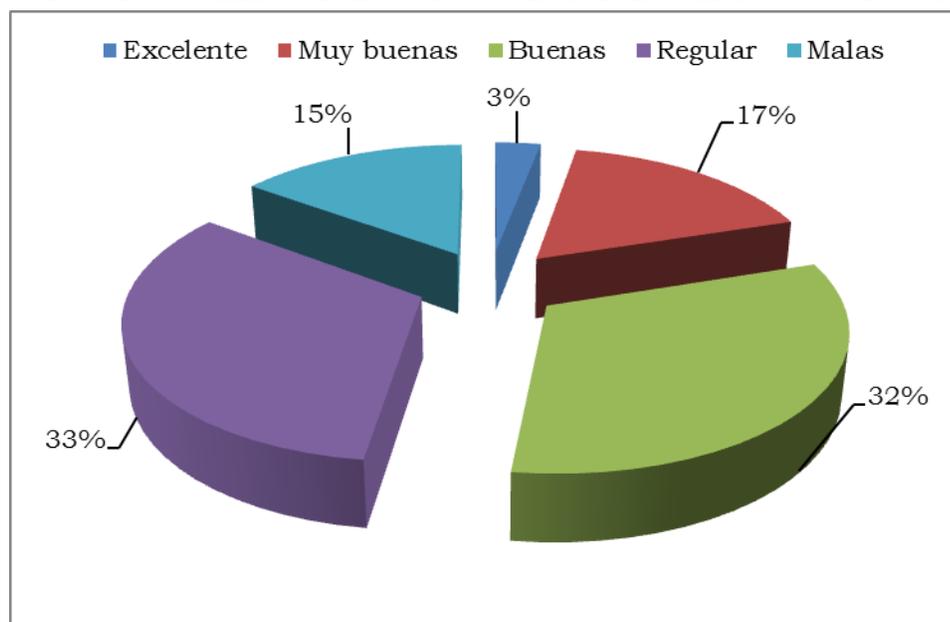
Tabla No. 10. Calificación de las condiciones físicas de la terminal

Variable	Cantidad	Porcentaje
Excelentes	10	3%
Muy buenas	57	17%
Buenas	107	32%
Regulares	110	33%
Malas	50	15%
Total	334	100%

Fuente: encuesta aplicada a los usuarios del servicio Transporte Expreso Tarea. Terminal Santo Domingo - Bonaó. Marzo, 2017.

Comentario: La mayoría de los usuarios califica las condiciones físicas de la terminal como regulares (33%), el 32% indicó que las condiciones son buenas, el 17% opina que son muy buenas, mientras que el 15% dice que son malas y el 3% excelentes. En esta pregunta, puede observarse que la inconformidad es alta, al agrupar que los usuarios califican las condiciones físicas de la terminal como regulares y malas en un 48%. Existen oportunidades de mejoras en las terminales para que los usuarios se sientan a cómodos mientras esperan por su salida.

Gráfico No. 10. Calificación de las condiciones físicas de la terminal



Fuente: Tabla No. 10.

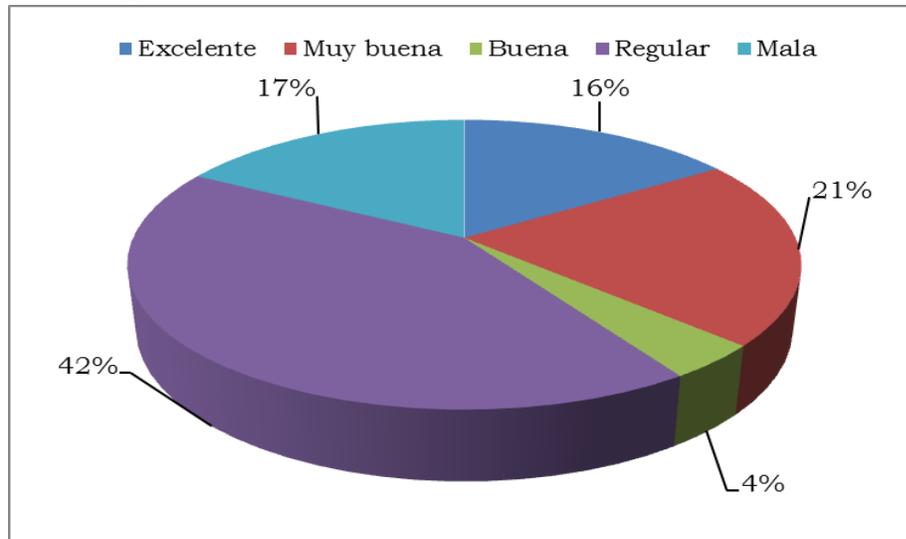
Tabla No. 11. Calificación de las condiciones de los autobuses del Transporte Expreso Tarea

Variable	Cantidad	Porcentaje
Excelente	53	16%
Muy buena	70	21%
Buena	13	4%
Regular	141	42%
Mala	57	17%
Total	334	100%

Fuente: encuesta aplicada a los usuarios del servicio Transporte Expreso Tarea. Terminal Santo Domingo - Bonaó. Marzo, 2017.

Comentario: respecto a la calificación de la condición de los autobuses, son consideradas por el 42% como regular, el 21% dice que es muy buena, el 17% mala, mientras que el 16% opina que es excelente, solo el 4% dice que es buena. Es importante notar que el 59% de los usuarios califican las condiciones de los autobuses de regular a mala.

Gráfico No. 11. Calificación de las condiciones de los autobuses del Transporte Expreso Tarea



Fuente: Tabla No. 11.

Tabla No. 12. Calificación del tiempo de salida entre un autobús y otro en la terminal de Transporte Expreso Tarea

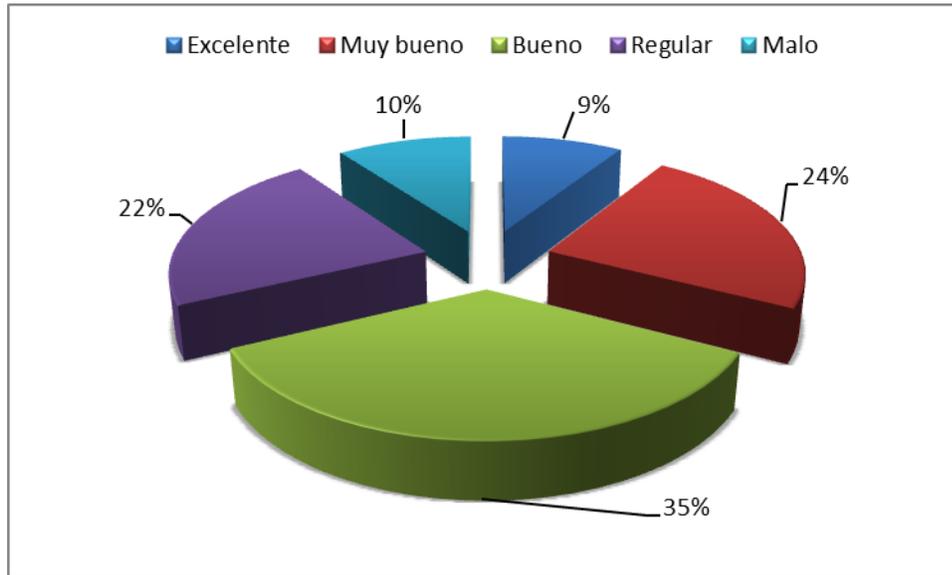
Variable	Cantidad	Porcentaje
Excelente	18	9%
Muy bueno	47	24%
Bueno	70	35%
Regular	44	22%
Malo	20	10%
Total	334	100%

Fuente: encuesta aplicada a los usuarios del servicio Transporte Expreso Tarea. Terminal Santo Domingo - Bonaó. Marzo, 2017.

Comentario: el 35% de los usuarios calificó el tiempo de salida entre un autobús y otro en la terminal de Transporte Expreso Tarea como bueno, el 24% considera que es muy bueno, el 22% dice que es regular, mientras que el 10% dice que es malo, el 9% excelente. En esta variable el 32% de los usuarios entiende que la calificación de tiempo de salida entre un autobús y otro es regular a malo.

Este es un factor a ser considerado dentro de la revisión ya que la empresa tiene un compromiso frente a los clientes de salir en determinados tiempos.

Gráfico No. 12. Calificación del tiempo de salida entre un autobús y otro en la terminal de Transporte Expreso Tarea



Fuente: Tabla No. 12.

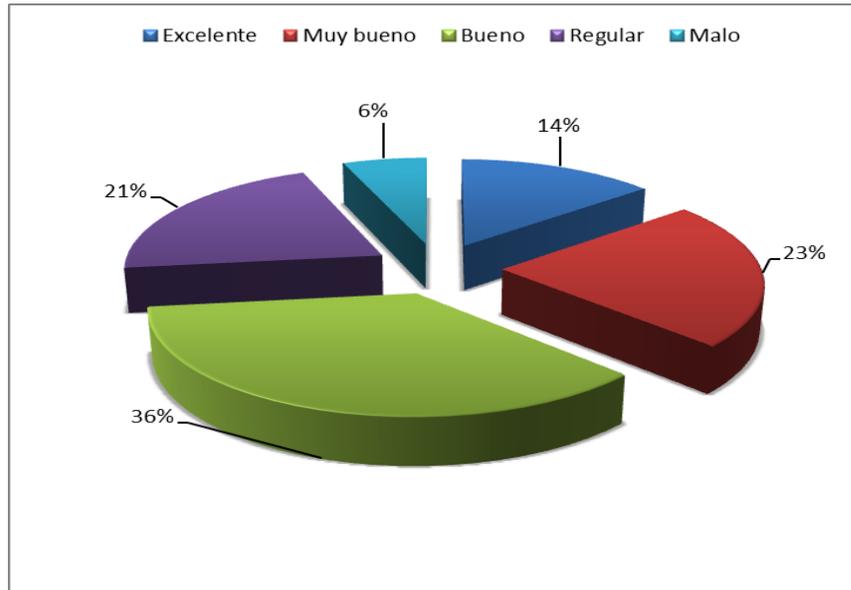
Tabla No. 13. Calificación del tiempo de llegada de los autobuses a su destino

Variable	Cantidad	Porcentaje
Excelente	47	14%
Muy bueno	77	23%
Bueno	120	36%
Regular	70	21%
Malo	20	6%
Total	334	100%

Fuente: encuesta aplicada a los usuarios del servicio Transporte Expreso Tarea. Terminal Santo Domingo - Bonaó. Marzo, 2017.

La mayoría de los usuarios refieren que el tiempo de llegada de los autobuses a su destino es bueno (36%), otros consideran que es muy bueno (23%), algunos opinaron que es regular (21%), excelente (14%) y por último malo (6%). Por lo anterior, se observa que el 73% de los usuarios entienden que el tiempo de llegada de los autobuses a su destino es de bueno a excelente.

Gráfico No. 13. Calificación del tiempo de llegada de los autobuses a su destino



Fuente: Tabla No. 13.

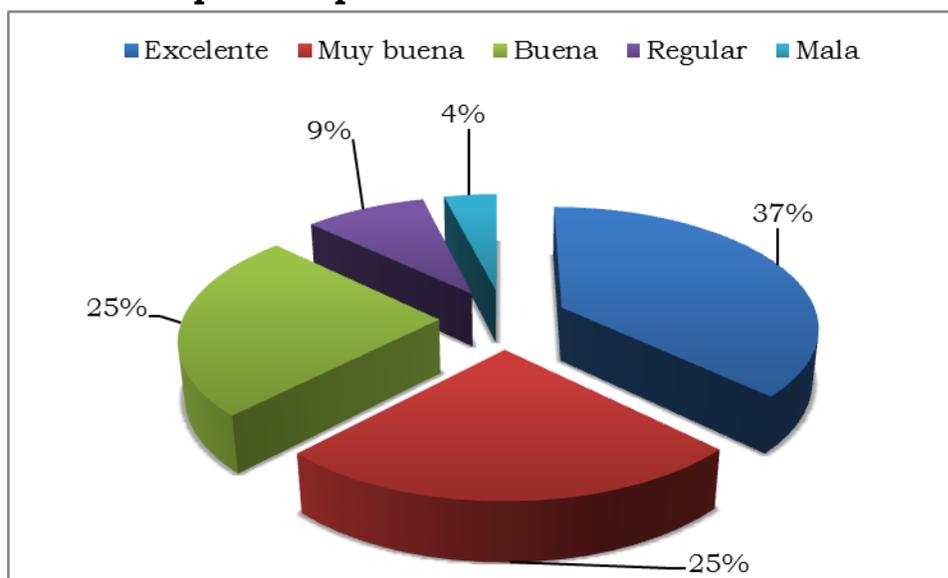
Tabla No. 14. Calificación de la atención recibida por los empleados Transporte Expreso Tarea

Variable	Cantidad	Porcentaje
Excelente	124	37%
Muy buena	83	25%
Buena	83	25%
Regular	30	9%
Mala	13	4%
Total	334	100%

Fuente: encuesta aplicada a los usuarios del servicio Transporte Expreso Tarea. Terminal Santo Domingo - Bonao. Marzo, 2017.

Comentario: La mayor parte de los usuarios calificaron de la atención recibida por los empleados Transporte Expreso Tarea como excelente (37%), el 25% dice que es buena, otro 25% dice que es muy buena, mientras que el 9% considera que es regular y el 4% dice que es mala. Estos resultados arrojan un total de 87% de calificación de la atención recibida de parte de los empleados es de buena a excelente.

Gráfico No. 14. Calificación de la atención recibida por los empleados Transporte Expreso Tarea.



Fuente: Tabla No. 14.

Tabla No. 15. Factores relacionados al servicio deben mejorar en el Transporte Expreso Tarea

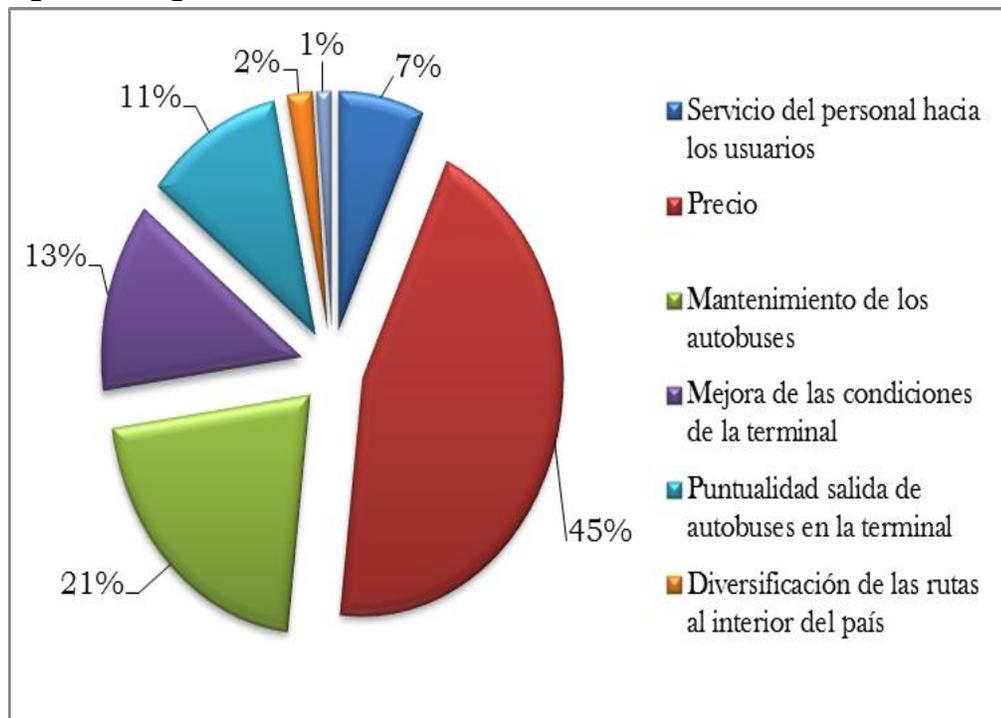
Variable	Cantidad	Porcentaje
Servicio del personal hacia los usuarios	23	7%
Precio	150	45%
Mantenimiento de los autobuses	70	21%
Mejora de las condiciones de la terminal	43	13%
Puntualidad de salida de autobuses en la terminal	37	11%
Diversificación de las rutas al interior del país	7	2%
Mejoras en la seguridad en la terminal	4	1%
Total	334	100%

Fuente: encuesta aplicada a los usuarios del servicio Transporte Expreso Tarea. Terminal Santo Domingo - Bonaó. Marzo, 2017.

Comentario: De acuerdo a la opinión de los usuarios de Transporte Expreso Tarea, hay varios factores a mejorar sobre los servicios, entre los cuales se destaca el precio (45%), el mantenimiento de los autobuses (21%), la mejora de las condiciones de la terminal (13%), la puntualidad de salida de autobuses en la terminal (11%), el servicio del personal

hacia los usuarios (7%), la diversificación de rutas al interior del país, y un porcentaje menor opinó respecto a las mejoras en la seguridad en la terminal (1%). Los porcentajes obtenidos en los factores a mejorar sobre los servicios, se corresponde con los resultados de las preguntas realizadas anteriormente. Se observa que el factor que los usuarios entienden deben mejorar es el precio con un 45%, lo cual se corresponde con el 55% de los usuarios que entiende que el precio es medio alto-alto. Igualmente, el segundo factor a mejorar son las condiciones de los autobuses con un 21%, lo que también se corresponde con el 59% de los usuarios que considera que las condiciones son regular a mala. El tercer factor a mejorar son las condiciones de la terminal con un 13%, lo cual se corresponde con la opinión del 48% de los usuarios que considera que estas condiciones son regular a malas.

Gráfico 15. Factores relacionados al servicio deben mejorar en el Transporte Expreso Tarea



Fuente: Tabla No. 15.

Tabla No. 16. Lo que considera más importante para que la calidad del servicio se mantenga en el Transporte Expreso Tarea

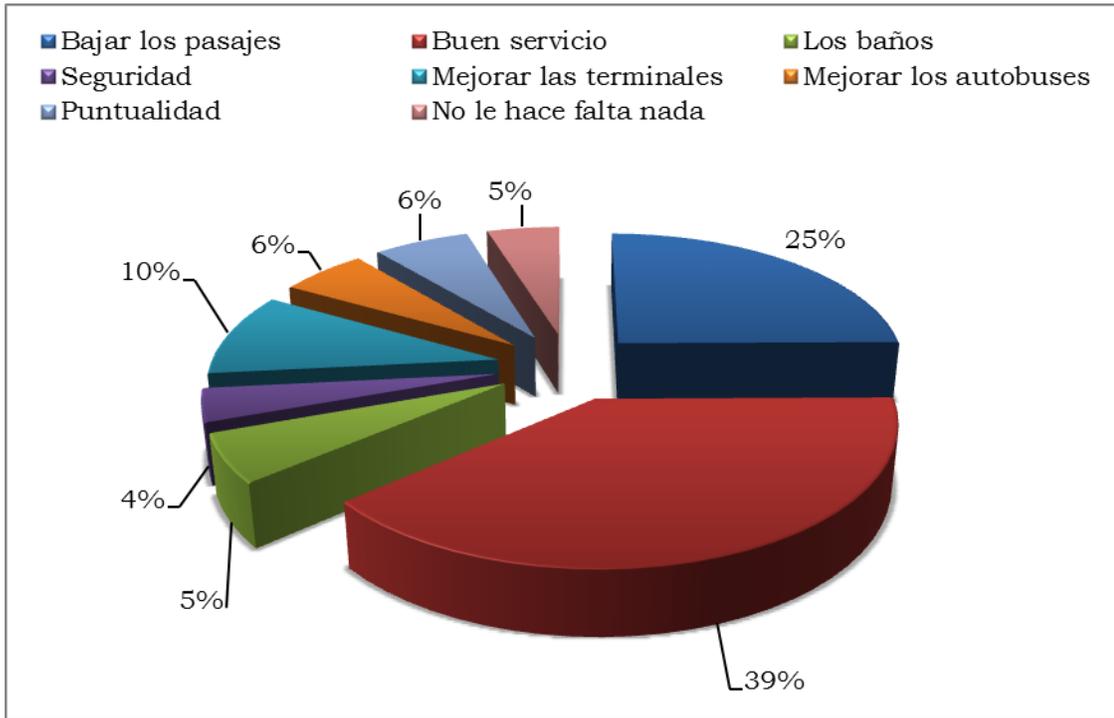
Variable	Cantidad	Porcentaje
Bajar los pasajes	83	25%
Buen servicio	130	39%
Los baños	19	5%
Seguridad	13	4%
Mejorar las paradas	33	10%
Mejorar los autobuses	19	6%
Puntualidad	21	6%
No le hace falta nada	16	5%
Total	334	100%

Fuente: encuesta aplicada a los usuarios del servicio Transporte Expreso Tarea. Terminal Santo Domingo - Bonaó. Marzo, 2017.

Comentarios: el 39% de los usuarios consideran que el buen servicio es lo más importante para que la calidad se mantenga en el Transporte Expreso Tarea, el 25% indicó bajar los pasajes, el 10% hace referencia sobre mejorar las paradas, el 6% mejorar los autobuses, otro 6% la puntualidad, el 5% los baños, un 5% expresó que no le hace falta nada.

Si se relaciona lo revelado en los resultados de esta pregunta puede notarse que los principales aspectos son el servicio con un 39% y el precio con un 25%. Los aspectos de mejora de la terminal y mejora de los autobuses quedaron con un 10% y 6%, ponderaciones más bajas que en las preguntas anteriores.

Gráfico No. 16. Lo que considera más importante para que la calidad del servicio se mantenga en el Transporte Expreso Tarea



Fuente: Tabla No. 16.

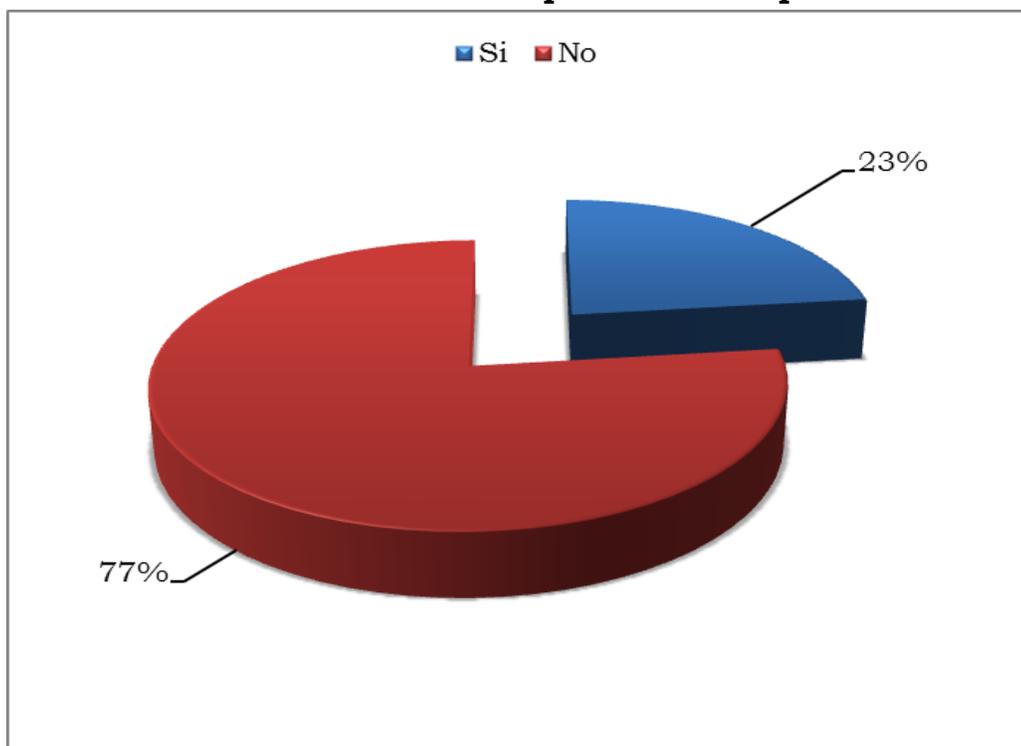
Tabla No. 17. Cambiaría a otra empresa de transporte de autobuses

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	77	23%
No	257	77%
Total	334	100%

Fuente: encuesta aplicada a los usuarios del servicio Transporte Expreso Tarea. Terminal Santo Domingo - Bonaó. Marzo, 2017.

Comentario: al cuestionar a los usuarios sobre si cambiarían de empresa de transporte, el 77% respondió que no, mientras que el 23% dijo que sí. Es importante considerar que este porcentaje de 23% es el que en las preguntas anteriores no ha estado conforme con precios, servicios, terminales.

Gráfico No. 17. Cambiaría a otra empresa de transporte de autobuses



Fuente: Tabla No. 17.

Tabla No. 18. Razón por la que cambiaría a otra empresa de transporte de autobuses

Variable	Cantidad	Porcentaje
Ofrece otras rutas al interior del país	14	18%
Precio más accesible	31	40%
Autobuses más confortables	7	9%
Mayor frecuencia en horario de salida de autobuses.	10	13%
Ubicación de las terminales para tomar autobuses con mejor acceso	4	5%
Servicio eficiente por parte de los empleados.	11	15%
Total	77	100%

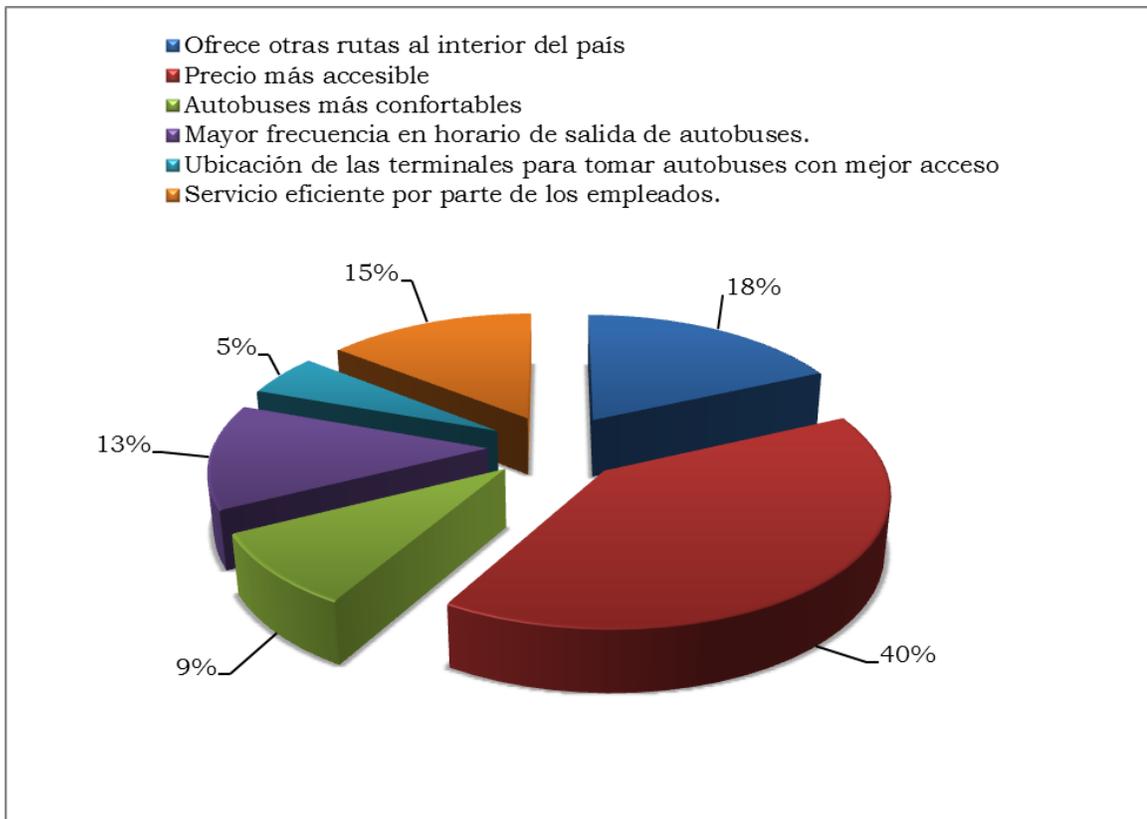
Fuente: encuesta aplicada a los usuarios del servicio Transporte Expreso Tarea. Terminal Santo Domingo - Bonaó. Marzo, 2017.

Comentario: de la muestra tomada, 77 personas expresaron que cambiarían a otra empresa de transporte de autobuses, las razones por las cuales lo harían son: por un precio más accesible (40%), el 18% si le

ofrecen otras rutas al interior del país, el 15% por el servicio al cliente por parte de los empleados, el 9% por autobuses más confortables, el 5% por la ubicación de las terminales para tomar autobuses con mejor acceso.

En esta pregunta se confirma nuevamente, que el aspecto precio es el principal factor, seguido de un aspecto interesante de ofrecer otras rutas al interior. Adicionalmente, es importante destacar el 15% del servicio eficiente de parte de los empleados, lo cual contrasta con el 87% que indicó que el servicio es bueno a excelente.

Gráfico No. 18. Razón por la que cambiaría a otra empresa de transporte de autobuses



Fuente: Tabla No. 18.

Tabla No. 19. Relación ingreso mensual vs. calificación del precio

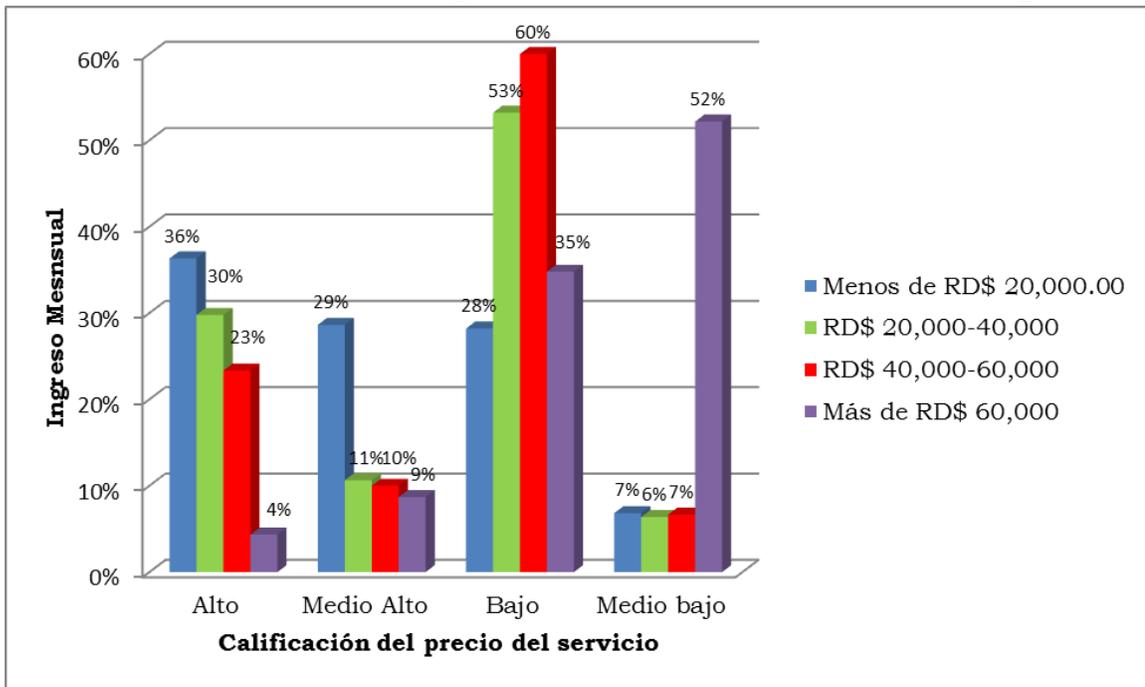
Ingreso Mensual	Calificación del precio				
	Alto	Medio Alto	Bajo	Medio bajo	Total general
Menos de RD\$20,000	36%	29%	28%	7%	100%
RD\$ 20,000-40,000	30%	11%	53%	6%	100%
RD\$ 40,000-60,000	23%	10%	60%	7%	100%
Más de RD\$ 60,000	4%	9%	35%	52%	100%

Fuente: encuesta aplicada a los usuarios del servicio Transporte Expreso Tarea. Terminal Santo Domingo - Bonaó. Marzo, 2017.

Comentario: de la muestra tomada, 77 personas expresaron que cambiarían a otra empresa de transporte de autobuses, las razones por las cuales lo harían son: por un precio más accesible (40%), el 18% si le ofrecen otras rutas al interior del país, el 15% por el servicio al cliente por parte de los empleados, el 9% por autobuses más confortables, el 5% por la ubicación de las terminales para tomar autobuses con mejor acceso.

En esta pregunta se confirma nuevamente, que el aspecto precio es el principal factor, seguido de un aspecto interesante de ofrecer otras rutas al interior. Adicionalmente, es importante destacar el 15% del servicio eficiente de parte de los empleados, lo cual contrasta con el 87% que indicó que el servicio es bueno a excelente.

Gráfico No. 19. Relación ingreso mensual vs. calificación del precio



Fuente: Tabla No. 19.

Tabla No. 20. Relación precio vs. Condiciones físicas de la terminal

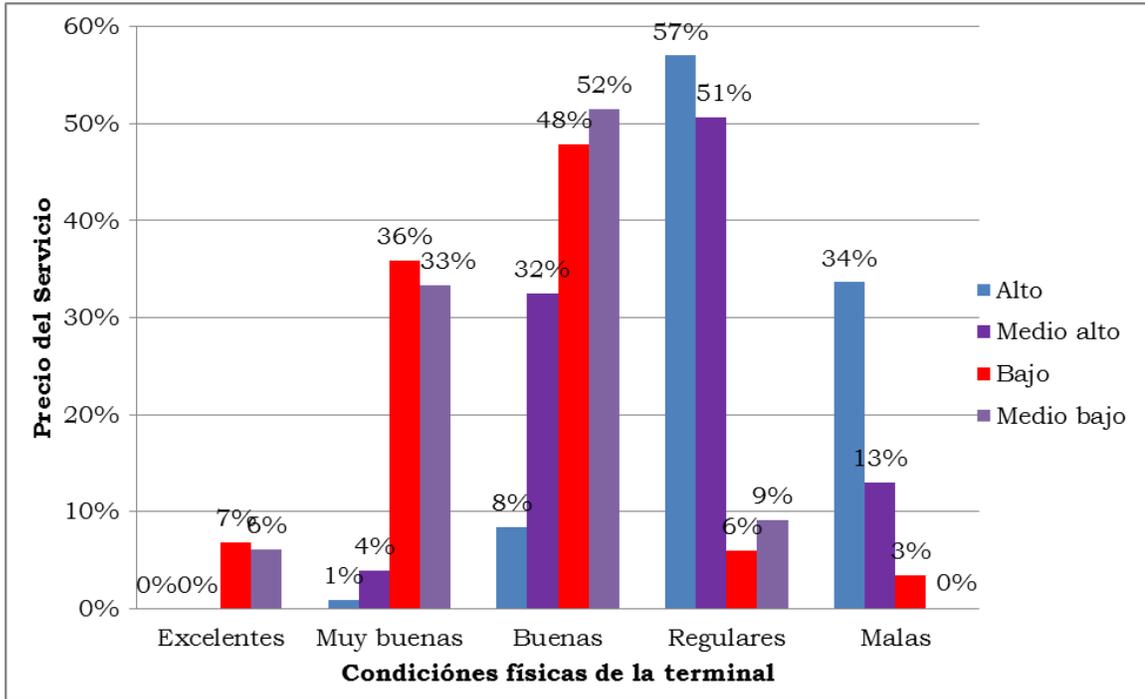
Precio	Condiciones físicas de la terminal					Porcentaje
	Excelentes	Muy buenas	Buenas	Regulares	Malas	
Alto	0%	1%	8%	57%	34%	100%
Medio alto	0%	4%	32%	51%	13%	100%
Bajo	7%	36%	48%	6%	3%	100%
Medio bajo	6%	33%	52%	9%	0%	100%

Fuente: encuesta aplicada a los usuarios del servicio Transporte Expreso Tarea. Terminal Santo Domingo - Bonaó. Marzo, 2017.

Comentario: Se observa en la tabla que las personas que califican el precio del servicio como alto, consideran las condiciones físicas de la terminal como regulares (57%), al igual que personas que califican el precio medio alto, expresan que las condiciones físicas de la terminal como regulares (51%), en otro orden, las personas que califican el precio

bajo y medio bajo, consideran las condiciones físicas de la terminal como buenas con un 48% y 52% respectivamente.

Gráfico No. 20. Relación precio vs. Condiciones físicas de la terminal



Fuente: Tabla No. 20.

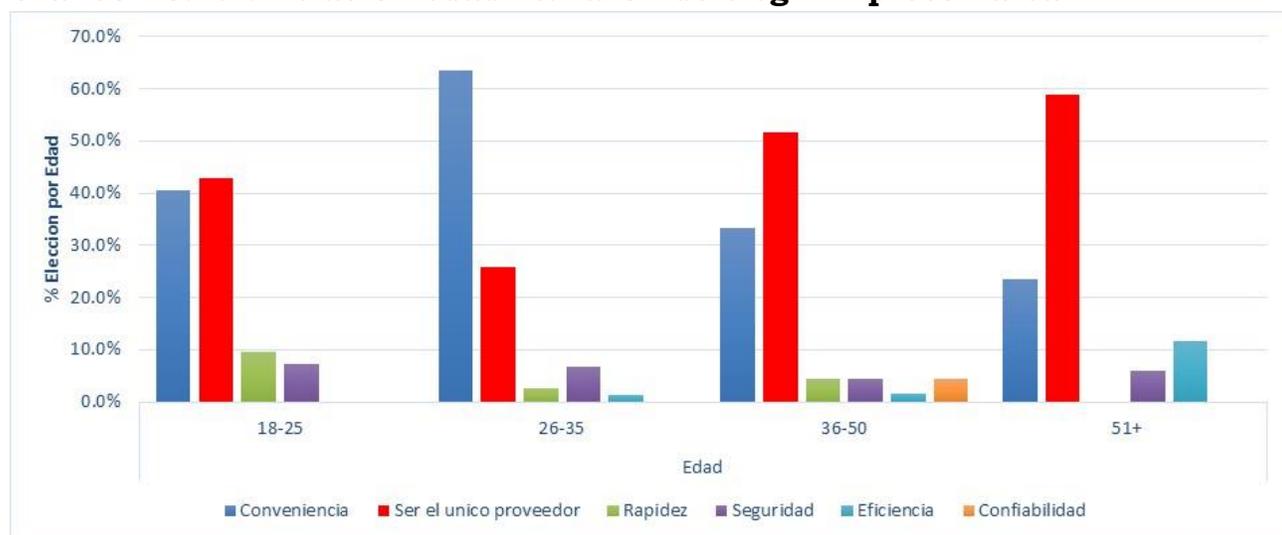
Tabla No. 21. Relación edad vs. razón de elegir Expreso Tarea

Razón de elegir Expreso Tarea	Edad			
	18-25	26-35	36-50	51+
Conveniencia	40.5%	63.5%	33.3%	23.5%
Ser el único proveedor	42.9%	25.7%	51.5%	58.8%
Rapidez	9.5%	2.7%	4.5%	0.0%
Seguridad	7.1%	6.8%	4.5%	5.9%
Eficiencia	0.0%	1.4%	1.5%	11.8%
Confiabilidad	0.0%	0.0%	4.5%	0.0%
Porcentaje	100%	100%	100%	100%

Fuente: encuesta aplicada a los usuarios del servicio Transporte Expreso Tarea. Terminal Santo Domingo - Bonaó. Marzo, 2017.

Comentario: Independientemente de la edad, para todas las personas encuestadas, el tema de la conveniencia (que la terminal se encuentre dentro del pueblo) es muy importante al momento de elegir este transporte, en especial para las personas de 26-35 años. Es importante denotar que otra razón importante y debe considerarse, es que las personas eligen este servicio por no tener competidor directo, más que por su eficiencia, seguridad o rapidez al momento de viajar.

Gráfico No. 21. Relación edad vs. razón de elegir Expreso Tarea



Fuente: Tabla No. 21.

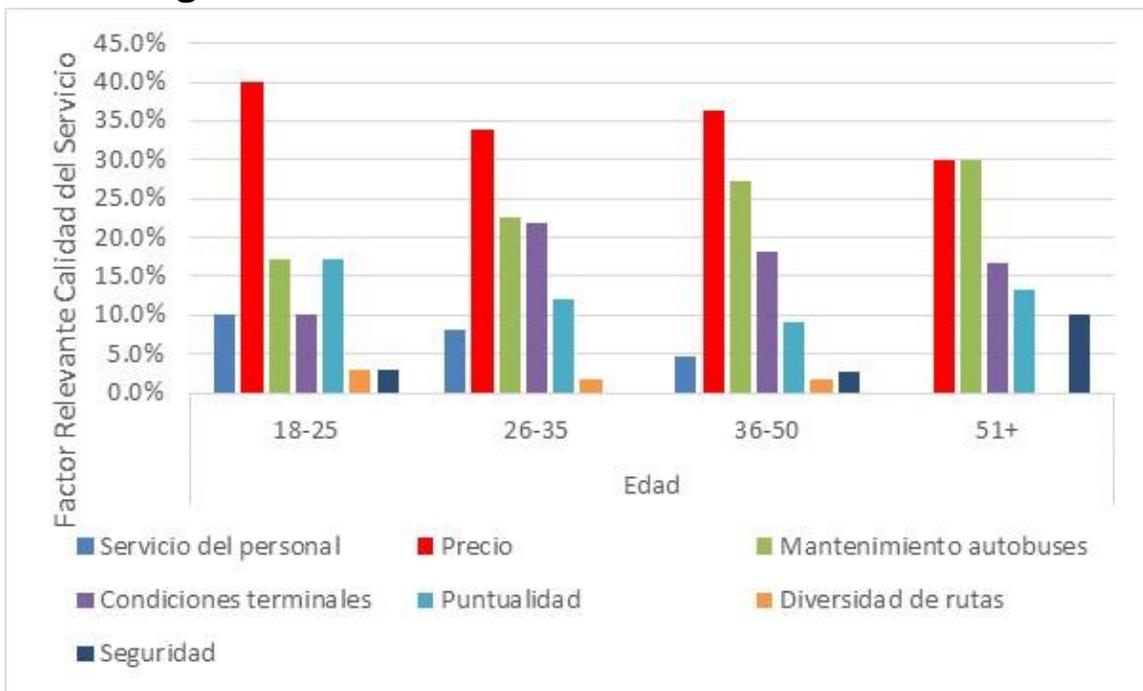
Tabla No. 22. Relación edad vs. factores más importante para que se mantenga la calidad del servicio

Factor más importante para la Calidad del Servicio	Edad			
	18-25	26-35	36-50	51+
Servicio del personal	10.0%	8.1%	4.5%	0.0%
Precio	40.0%	33.9%	36.4%	30.0%
Mantenimiento autobuses	17.1%	22.6%	27.3%	30.0%
Condiciones terminales	10.0%	21.8%	18.2%	16.7%
Puntualidad	17.1%	12.1%	9.1%	13.3%
Diversidad de rutas	2.9%	1.6%	1.8%	0.0%
Seguridad	2.9%	0.0%	2.7%	10.0%
Porcentaje	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: encuesta aplicada a los usuarios del servicio Transporte Expreso Tarea. Terminal Santo Domingo - Bona0. Marzo, 2017.

Comentario: Todos los segmentos de edad, pero en especial los jóvenes de 18-25 años, consideran el factor precio como relevante para la calidad del servicio. En los segmentos de 26-50 años predomina también la importancia de las condiciones de las terminales y los autobuses, mientras que en los jóvenes de 18-25 años el segundo factor de importancia son los autobuses seguidos por la puntualidad.

Gráfico No. 22. Relación edad vs. factores más importante para que se mantenga la calidad del servicio



Fuente: Tabla No. 22.

4.4. Presentación de los resultados de la entrevista aplicada al Gerente de Operaciones Transporte Expreso Tarea

El análisis de la entrevista realizada al Gerente de Operaciones de la empresa Transporte Expreso Tarea, el Lic. Narciso Rosario, quien tiene 22 años de experiencia en el negocio de transporte y mantiene un contacto directo con los usuarios del servicio, se encarga de dar algunas pautas a los empleados y conoce las necesidades y la logística del negocio.

La entrevista se realizó con la finalidad de obtener datos confiables sobre el servicio que se brinda en la empresa, permitiendo esta fuente colaborar en la recopilación de informaciones primarias, que aclaran interrogantes para conocer la realidad del tema que se aborda.

La diversificación de los servicios, permite que el abanico de opciones sea mayor, al respecto el Lic. Rosario indicó que los servicios que ofrece Transporte Expreso Tarea, abarcan además del traslado de pasajeros, el envío de paquetes desde y hacia Santo Domingo, también alquilan autobuses para giras, paseos, entre otras actividades, a los clientes que lo requieran. Aseveró que esta empresa privada se dedicada a ofrecer soluciones en el transporte público de forma integral, para ayudar a los clientes a cubrir sus necesidades.

De acuerdo a la información suministrada por el Lic. Rosario, una de las características que distingue a Transporte Expreso Tarea de la competencia, es que el servicio de transporte de pasajeros desde Santo Domingo a Bonao y viceversa, no tiene competencia directa. Pero en el servicio de envíos y alquileres sí tiene. En el caso de los envíos la empresa se destaca en la rapidez de entrega, incluso con mayor

eficiencia que Caribe Express (competencia directa), ya que en las mismas unidades en las que transportan los pasajeros, se realiza el transporte de los envíos, lo que garantiza que en menos de 1 hora y 30 minutos (que es el tiempo de traslado promedio de un autobús llegar al punto de destino) tendrá su paquete. Otro factor que hace diferencia ante la competencia es el precio, como la empresa cuenta con una flotilla propia de autobuses puede abaratar algunos gastos fijos, brindando un beneficio a favor de los usuarios a través de la reducción del pasaje.

En relación al servicio de alquiler de autobuses refiere, que la diferencia está en que las unidades son más grandes, lo que permite que en un sólo autobús se vayan hasta 60 pasajeros y el costo es menor para el cliente, lo que representa una ventaja, pues no tiene que alquilar, si no lo desea, dos autobuses de 30 pasajeros, que es lo que regularmente posee y ofrece la competencia, citando como ejemplo: EP Tours.

En ese mismo, orden el Lic. Rosario explicó, que disponen por lo menos 30 unidades diarias para ofrecer el servicio de transporte de pasajeros. Estos autobuses trabajan 1 o 2 vueltas. Los fines de semanas, la mayoría realiza dos vueltas, porque es cuando tienen un mayor flujo de pasajeros. De manera conjunta la empresa cuenta con más de 50 unidades para todos los servicios. La capacidad de los autobuses va de desde 30-37 (sólo 3 unidades) y 54 pasajeros (todas las demás). Esta cantidad de unidades satisface la demanda de clientes actuales, incluso en días de mayor frecuencia de pasajeros, como los feriados y fines de semana largos.

En relación al horario, el Lic. Rosario expresó que: “Transporte Expreso Tarea inicia las labores desde muy temprano, sus operaciones comienzan desde las 5:00 a.m. en la terminal Bonao y desde la 6:00 a.m. en la

terminal Duarte de Santo Domingo”. “No tenemos horarios regulares porque despachamos los autobuses según el flujo, pero usualmente salen autobuses entre 25 y 40 minutos. Cuando hay mucho flujo de pasajeros salen hasta cada 15 minutos. El horario lo manejamos según el día y la cantidad de pasajeros. Por experiencia sabemos que de viernes a domingo (en Santo Domingo) los autobuses salen cada 25 minutos. En Bonao los domingos y lunes cada 15 o 20 minutos. Ya entre martes y jueves manejamos el horario. Los días feriados salen mucho más rápido porque la gente viaja mucho. De acuerdo a las estadísticas que poseen, indicó que la empresa promedia 2,500 pasajeros entre Santo Domingo y Bonao”.

Se le cuestionó sobre el horario de mayor flujo de pasajeros, al respecto indicó, que de lunes a sábado en Santo Domingo es entre 4:00 p.m. y 6:30 p.m., en Bonao entre 5:00 a.m. y 7:00 a.m., los domingos el horario oscila entre 3:00 p.m. y 6:00 p.m.

Los investigadores indagaron la forma en que se toman en cuenta las quejas de los usuarios en torno a la insatisfacción de un servicio recibido, el representante de la empresa afirmó que sí, que aquellas que son repetitivas les ponen atención, también se toman en cuenta las sugerencias de los pasajeros frecuentes, que son la mayoría. Regularmente los pasajeros se dirigen a la oficina o a los mismos controles (personal encargado de recoger los boletos).

La forma en que dan solución a las quejas, es investigando si son reales y luego verificar si es factible hacer algo al respecto. “Claro, tenemos que cuidar que no afecte nuestras finanzas”, Explica que, aunque son la única empresa en dar servicios de transporte en Bonao, tratan de hacer lo mejor para alcanzar la satisfacción del cliente. “Tenemos que cuidar el

día a día, pues esto previene que la competencia nos quite los clientes” - indicó Rosario -.

Las objeciones más frecuentes que tienen los usuarios del Transporte Expreso Tarea, es que la empresa no tiene una terminal adecuada en el Km.9, ni en la San Martín y que en Santo Domingo el horario de salida de autobuses no es fijo. Otra queja, es que algunos autobuses no son tan modernos, aunque cabe decir, que de la flotilla representan la minoría.

Los investigadores consideraron relevante conocer la forma en que afecta a la empresa Transporte Expreso Tarea no dar solución a las objeciones expresadas por los usuarios, en este sentido, el representante de la empresa expresó: “ahora mismo el efecto negativo que produce, es que dicen que no hacemos caso, porque somos la única empresa que tiene esta ruta de forma directa, otros se van en guaguas “piratas” o empresas que van hacia la Vega, Santiago y Moca o prefieren pagar más y quedarse en la pista por no irse con nosotros, porque tienen un horario fijo, pero son la minoría, Rosario hace la aclaración, que con estas cosas solo lo hacen algunos pasajeros, como 10 personas quizás”. Al parecer este, comentario indica que minimizan el efecto multiplicador que causan estas objeciones de un cliente disgustado es una cifra que se desconoce, puede derivar en la pérdida de clientes vigentes y potenciales, por la mala publicidad de boca en boca entre los mismos usuarios. Diferente al afecto que tiene un cliente satisfecho, el cual atrae otros para que disfruten de la misma experiencia.

En lo relativo a la identificación y compromiso de los empleados de Transporte Expreso Tarea, el Lic. Rosario dejó saber que: “en sentido general sí están identificados y comprometidos. Aunque destacó que es difícil trabajar con chóferes, porque o son muy buenos o son muy malos,

pero hay que manejarlos, tratarlos bien y hacerlos sentir socios”. También se refiere a otros colaboradores, en el caso de controles y cajeras, que dice buscan la forma de hacerlos sentir satisfechos y motivados, porque la facilidad de escape es muy alta y fácilmente pueden robar si se componen. Continuó explicando: “aunque, como dije, en sentido general, entendemos que están comprometidos y se sienten bien de pertenecer a esta empresa”.

Otro punto tratado durante la entrevista se refería al tipo de capacitación que reciben los empleados en torno al servicio que la empresa requiere se les ofrezca a los usuarios, informó que a los chóferes son los que más capacitación reciben, algunos aspectos en los que se hace hincapié son: el manejo defensivo, relaciones humanas, servicio al cliente, al igual que a las cajeras. Rosario hace indica: “es que tenemos que recordarles que es con gente que trabajamos y es servicio lo que ofrecemos. Podemos hacer todo mal, pero si tratamos a la gente bien y lo endulzamos se sentirán mejor”.

El Sr. Rosario expresó que: “los choferes tienen que aprender a tratar (al igual que las cajeras) con 2,500 personas que piensan distinto cada una, y tienen que estar preparados, por si le saltan con cualquier cosa”.

Para que prevalezca el servicio se aplican ciertos controles al personal y a los usuarios, entre los que pueden citar:

- 1) Cámaras de seguridad, de esta manera se puede verificar que cada empleado esté laborando en su área, realizando sus funciones y constatar que los usuarios están protegidos dentro de la terminal y en los autobuses.

- 2) Otra forma de control es llamar a los pasajeros frecuentes, para conocer su opinión general sobre el servicio.
- 3) Se realizan operativos sorpresa. Tenemos un ejemplo: en el cual se envía a los autobuses a personas contratadas por Transporte Expreso Tarea, donde se hacen pasar por pasajeros, el propósito es que graben el proceso y escuchen lo que la gente dice del servicio y las acciones del chofer a bordo.
- 4) También realizan pruebas de irritación y ponen a las personas a decir cosas al chofer para ver su tolerancia, o a la cajera para ver cómo reacciona. El Lic. Rosario indicó además que: “no es una práctica frecuente, pero lo hemos hecho, pues consideramos que en el día a día se pueden presentar situaciones similares y si se puede prevenir un mal manejo de ciertas objeciones que la parte administrativa no percibe, por no tratar directamente con los clientes finales, entonces no es un tiempo perdido, más bien es una inversión en el tiempo”.

De esos controles sale un reporte, que luego se comenta en las reuniones mensuales con el equipo administrativo, en busca de conocer los orígenes del problema y las posibles soluciones.

Otra medida común es la interacción en el momento que esperan el autobús los pasajeros. A los clientes que alquilan las unidades se les llama para ver cómo se sintieron con el trato del chofer. Un indicador que dice que el chofer hace bien su trabajo es cuando los clientes frecuentes piden a un chofer en específico, eso es bueno.

En relación al servicio de envío de paquetes, con estos clientes no se realizan controles para conocer la satisfacción el servicio porque eso es entregar cuando van a buscar y las entregas son efectivas casi en su totalidad, excepto cualquier producto que se maltrate durante el trayecto y verificamos en el mismo momento si fue culpa de mal manejo o la mercancía no era apta para enviar por esa vía.

Las respuestas suministradas por el Gerente de Operaciones, dejan aclaradas las interrogantes respecto al servicio que se ofrece en Transporte Expreso Tarea, a partir de lo cual se pueden realizar las sugerencias de mejoras a través de estrategias de calidad, para garantizar la eficiencia a través del tiempo y que puedan mantenerse en el mercado del negocio de transporte de forma competitiva.

4.5. Propuesta de Estrategias para mejorar la Calidad del Servicio

Tal como indican Albrecht y Zemke (Larrea, 1991) las ventajas de tener una estrategia de servicios bien definida consisten es poder (1) posicionar con mejor eficacia el servicio en la mente del cliente, (2) apoyar la directriz operativa en toda la organización, (3) enfatizar a los empleados de primera línea lo que es importante para la Gerencia.

Tomando como referencia esto, a continuación se presentan las propuestas puntuales para mejorar la calidad del servicio de Expreso Tarea, basado en los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas.

**ESTRATEGIAS PARA MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO
TRANSPORTE EXPRESO TAREA**

RESULTADOS	MEJORA PROPUESTA	LÍNEA DE ACCIÓN	EJECUCIÓN	RESULTADOS ESPERADOS
El 58% de los encuestados está en edad comprendida entre los 18 y 35 años y el 69% asiste a la universidad	Establecer una estrategia de penetración de nicho para fidelizar estos clientes	Programa de fidelización de viajeros frecuentes	Desarrollo de un Plan de Lealtad para Viajeros Frecuentes, donde nos concentraremos en realizar jornadas en las universidades de mayor matrícula de jóvenes estudiantes y se tendrá un autobús único para trasladarlos a las mismas.	Mejorar la oferta integral de los viajeros frecuentes a través de precios más accesible, acorde al número de viajes por semana Atracción de mercado universitario que viaja diariamente entre ambas provincias. Proveer un servicio acorde a las necesidades de este segmento.

<p>El 55% de los encuestados dice que el precio es alto y medio alto</p>	<p>Crear valor agregado para que el precio no sea un factor determinante</p>	<p>Desarrollo de propuesta de valor</p>	<p>Trabajar en la calidad percibida de los usuarios brindando una experiencia única de viaje, confort y mejores condiciones para hacer que sea una experiencia placentera</p>	<p>Mejorar la relación calidad-precio para los usuarios mediante otros beneficios.</p>
<p>El 48% de los encuestados dice que las condiciones físicas de la terminal es regular y mala.</p>	<p>Reacondicionar las terminales</p>	<p>Remodelar instalaciones</p>	<p>Realizar una programación de remodelación de terminales para hacerlas más atractivas, espaciosas, seguras y confortables para recibir a los clientes.</p>	<p>Hacer sentir más cómodos a los usuarios al poder disfrutar de mejores instalaciones y el tiempo de espera no será un factor si se ofrecen facilidades para distraerse con buena sala de espera (TV, WiFi gratis o cafetería confortable).</p>

<p>El 59% dice que la condición física de los autobuses es regular o mala</p>	<p>Invertir en la flotillas de autobuses/ reposición de unidades viejas</p>	<p>Mejorar Flotillas Existentes</p>	<p>Hacer una recuperación física de los autobuses poniendo TV, con asientos retapizados, A/C bueno. De igual forma cambiar unidades que ya no están en condiciones de viajar por unidades nuevas y modernas.</p>	<p>Mejorar la imagen de la empresa hacia una más moderna e innovadora. Mantener consistencia entre las instalaciones y la experiencia de viaje como parte de la propuesta de servicio ofrecida.</p>
<p>El 27% dice que se debe mejorar el tiempo de llegada de los autobuses</p>	<p>Establecer salidas más frecuentes</p>	<p>Mejorar Tiempos de Entrega del Servicio</p>	<p>Establecer control en los horarios de salida. Evaluar la necesidad de expansión de la flotilla dada la demanda.</p>	<p>Cumplir con la promesa empresarial de un tiempo mínimo de espera</p>
<p>El 32% califica el tiempo de salida entre un autobús y</p>	<p>Mejorar el cumplimiento del servicio</p>	<p>Establecer cultura de orientación</p>	<p>Establecer estándares de cumplimiento de horarios a los choferes</p>	<p>Permear y facultar a toda la organización para que siempre posean una</p>

<p>otro como regular y malo.</p>		<p>hacia el servicio</p>	<p>/empleados responsables</p>	<p>actitud orientada al servicio y a la experiencia del cliente al momento de viajar.</p>
<p>El Gerente de Operaciones expresó que actualmente se canalizan a través de los controles o en su defecto, van directamente a la oficina, muchas veces no se les da el tratamiento adecuado.</p>	<p>Seguimiento al cumplimiento del servicio</p>	<p>Crear un sistema de retroalimentación continúa del cliente hacia la empresa</p>	<p>Establecer un esquema para que el cliente se sienta escuchado y valorado. De este modo también la empresa Expreso Tarea, asegura el cumplimiento de los estándares de calidad en el servicio que se ha definido.</p>	<p>Escuchar la opinión del cliente sobre el servicio recibido, su experiencia de viaje y/o atender cualquier queja oportunamente concerniente a la calidad</p>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Entre las oportunidades que pueden surgir de la investigación realizada, que la empresa Transporte Expreso Tarea puede implementar están: la creación de nuevas estrategias de penetración de nicho, la cual se basan en capturar y mantener una participación líder en un target específico, en el caso particular de los universitarios que viajan con frecuencia (diario, interdiario o semanal). Estas personas requieren de una tarifa especial, porque además afecta su presupuesto debido al ingreso que tienen.

La empresa podría establecer un esquema de retroalimentación continua con los clientes para escuchar su opinión sobre el servicio y/o atender cualquier queja del cliente sobre la calidad, canalizando las vías necesarias para que el mensaje llegue a la parte administrativa y puedan ejecutar acciones.

Podría implementar una cultura de servicio a través de todo el público interno que representa la empresa Transporte Expreso Tarea, facultando a sus empleados para que siempre cuenten con una actitud orientada a servir y realzar su trabajo con la mayor eficiencia, aplicando controles donde se verifique que los objetivos propuestos están siendo alcanzados.

4.6. Re-enfoque de posicionamiento estratégico

La empresa debe mantener su enfoque en diferenciación, pero a su vez lograr mejorar sus costos para poder brindar un servicio de calidad con una estructura de precios apropiada, ya que su segmento objetivo es sensible a precios y su elección actualmente se basa mayormente en conveniencia.

Expreso Tarea puede aprovechar su posición de líder en costos agregando valor a los servicios ofrecidos y aumentando la satisfacción de sus clientes.

4.7. Objetivos estratégicos

Para fines de lograr implementar una estrategia exitosa que a la vez sea rentable para Expreso Tarea, hemos planteado 4 objetivos estratégicos que se desean alcanzar en los próximos 5 años, los cuales son:

1. Maximizar la rentabilidad de la empresa pasando de un 4% a un 16% de margen de contribución;
2. Aumentar los niveles de satisfacción de los clientes. En las mediciones del 1 al 5 pasar de 3 (Satisfacción regular) a 4.2 (Muy bueno)
3. Eficientizar el diseño del servicio disminuyendo el número de reclamos (mejores condiciones en terminales y autobuses, cumplimiento de promesa de valor al cliente) y tiempos de espera por salida de autobuses
4. Desarrollar las capacidades del personal de servicio al cliente.

Tarea Bus																		
Objetivos		Indicadores					Iniciativas											
Ejes estratégicos	Descripción	Descripción	Unidad de medidas	Frecuencia	Años					Descripción	Responsable	Cuánto	Cuándo					
					1	2	3	4	5				Años					
					1	2	3	4	5				1	2	3	4	5	
Monetario	Maximizar la rentabilidad de la empresa	Margen de contribución neto	%	Anual	4%	7%	10%	13%	16%	Plan de ventas corporativo de alquiler de buses	Marketing	RD\$ 300,000.00	x	x				
Consumidores actuales y potenciales	Aumentar la satisfacción de los clientes	Satisfacción del cliente	Escala de Likert del 1 al 5	Anual	3.0	3.2	3.5	3.9	4.2	Tarjeta de fidelización de ruta	Marketing	RD\$ 165,000.00						x
										Adecuación estratégica de la infraestructura	Gerencia	RD\$ 750,000.00					x	
Logística	Eficientizar el diseño del servicio	Número de reclamos	%	Anual		70%	68%	55%	40%	Mejora de las condiciones de los buses	Operaciones	RD\$ 2,000,000.00						x
		Tiempo de espera	Min	Anual		37	34	30	27	Reemplazo de parte de la flotilla de buses por unidades más pequeñas para horas menos frecuentadas en la ruta	Operaciones	RD\$ 3,000,000.00						x

Fuente: Elaboración Propia, 2017.

4.8. Estrategia de Segmentación

A pesar que existen diferentes segmentos de clientes que utilizan los servicios de Expreso Tarea, las encuestas exploratorias realizadas revelan que existe un público importante de personas que estudian y viajan con frecuencia en la ruta Santo Domingo – Bonaó.

En este sentido, existirá un especial enfoque en el perfil de 18-35 años que estudia y utiliza con frecuencia los servicios. Dado que sus ingresos promedios mensuales son menores de RD\$20,000 estos requieren un plan de viaje especial acorde a sus necesidades.

Por otro lado, en la entrevista con el Gerente de Operaciones se puede visualizar otro segmento de interés que son aquellos usuarios que utilizan este transporte para el envío de paquetes.

4.9. Estrategia de Posicionamiento

Es necesario posicionar la empresa con un mensaje distintivo y claro acerca de su misión de hacer de sus viajes una experiencia única, cómoda y al mejor precio del mercado. Para el programa de viajero frecuencia se debe utilizar una línea grafica distintiva y brindar los servicios preferenciales que el segmento merece para que no solo elija el servicio por conveniencia sino por el placer de viajar con Expreso Tarea.

4.10. Estrategia Mercadeo

En un sector como en el que se encuentra esta empresa, la estrategia de fortaleza o defensa de posición puede ayudar a mantener la participación que ya la empresa ha obtenido. Esta consiste en aumentar la satisfacción, lealtad y compra repetida entre los clientes actuales utilizando las fortalezas que posee la empresa, como es en este caso los bajos costos del transporte.

4.11. Proyección financiera

Presupuesto de gastos e inversión en el plan

Tarea Bus	
Plan de Ventas Corporativo de Alquiler de buses	RD\$ 100,000.00
Tarjeta de Fidelización de Ruta	RD\$ 65,000.00
Adecuación estratégica de la Infraestructura	RD\$ 50,000.00
Mejora de las condiciones de los buses	RD\$ 2,000,000.00
Reemplazo de parte de la flota de buses por unidades más pequeñas para horas menos frecuentadas en la ruta	RD\$ 3,000,000.00
	RD\$ 3,215,000.00

Las flotas viejas serán subastadas y el dinero obtenido de dichas ventas se utilizarán para acondicionar los autobuses que aún están en condiciones, pero requieren mejorar algunos aspectos como aire acondicionados, tapizados, etc.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

Tras analizar la visión de la organización, donde esta se plantea como un objetivo principal y valor fundamental en la cultura de la organización el tema de calidad en el servicio, pudimos identificar que es necesario aplicar el plan de acción para mejorar la percepción de calidad en los aspectos identificados por los usuarios, así como las sugerencias dadas por la Gerencia.

Luego de haberse completado el estudio para presentar una propuesta estratégica para mejorar la calidad del servicio que brinda la empresa Transporte Expreso Tarea, puede extraerse las siguientes conclusiones:

Respecto a las características que diferencian a Transporte Tarea de la competencia, se comprobó que la empresa posee una de las claves del éxito que pueden hacer una diferencia respecto a las demás empresas, en el sentido de que los servicios de transporte de pasajeros, envíos de paquetes y alquiler de vehículos se distinguen por ser la única ruta de transporte, que viaja exclusivamente desde Santo Domingo hacia Bonao y viceversa.

Pudo comprobarse otra característica, que hace que el servicio de Transporte Tarea sea diferente, y nos referimos a la rapidez de entrega, pues la empresa tiene la ventaja de realizar los envíos en las mismas unidades en que viajan los usuarios, garantizando entregas en un tiempo menor de 2 horas.

Adicionalmente se comprobó que el factor precio es muy valorado por los usuarios. En este mismo orden, los clientes expresaron su opinión sobre

la razón por la que eligen Transporte Expreso Tarea. En primer lugar, indican que por la comodidad; es decir, por la conveniencia de que es la única empresa con esta ruta directa. Esta característica, en particular la distingue de todas las demás en el mercado del transporte público, pudiendo verse como una fortaleza y tomarse como referencia para verificar nuevas necesidades de clientes potenciales, que viajan al interior del país y no cuentan con este valor agregado.

Esto es así ya que los clientes que utilizan el servicio de otras empresas, deben tomar el autobús hasta La Vega, hacer parada hasta llegar al destino final, lo que representa una pérdida de tiempo y un mayor costo, comparado con los que viajan directamente hacia Bonaó.

En este estudio pudo reconocerse que Expreso Tarea posee esa diferenciación pues generalmente se valora mucho la comodidad de llegar al destino directamente, aunque según las respuestas dadas, este es el único valor que resaltan sus usuarios.

Ofrecer un precio menor que el de la competencia es una característica difícil de mantener en el tiempo, pues se corre el riesgo de no ser rentable con los costos de producción. Expreso Tarea cuenta con una flotilla propia, lo que le permite hacer ésta diferencia.

La seguridad y el acceso fueron factores categorizados por la mayoría de los usuarios como buenos, corroborando las informaciones de la entrevista al Gerente de Operaciones quien confirmó que este aspecto es tomado en cuenta, pues respecto al acceso, se han posicionado terminales en distintas partes de Santo Domingo y Bonaó. En relación a la seguridad, existen cámaras que reportan cualquier anomalía y

controles internos para verificar el servicio dentro de los autobuses y el trato del chofer y controles son los correctos.

Se comprueba que los pasajeros que estudian (70%), por su condición de estudiantes deban utilizar el servicio Transporte Expreso Tarea de forma más regular, por el compromiso que tienen de asistir al campus universitario, convirtiéndose así en los clientes de mayor frecuencia. Sin embargo, existen factores que pueden limitar el uso del servicio, como lo es el nivel de ingreso.

Si el cliente viaja diariamente el costo mensual que debe asumir solo en pasajes sería un total RD\$ 3,680.00, es decir, asumiendo que el ingreso fuera hasta RD\$ 20,000.00, representaría el 18%, del ingreso total, teniendo además que pagar otro pasaje hasta llegar al campus universitario, lo que restringe en gran medida, las necesidades propias que debe satisfacer este usuario. Los usuarios expresaron que el precio indiscutiblemente, es uno de los principales factores que debe mejorar, viéndose el aspecto precio e ingreso de los clientes afectados, situación que repercute en la calidad del servicio que se ofrece. El mantenimiento de los autobuses, es otro aspecto a mejorar, siendo esta es una de las formas tangibles del servicio, donde el cliente ve cumplida la expectativa de llegar al lugar de destino.

Fue confirmado que los choferes son el público interno que recibe más capacitación, en las áreas que se centran son las de manejo defensivo, relaciones humanas y servicio al cliente, también son capacitadas las cajeras, el flujo de clientes es aproximadamente de 2,500 personas, lo que necesariamente implica que se formen los empleados para brindar un servicio de calidad.

La mayor parte de los usuarios considera que el servicio es uno de los factores primordiales para la calidad se mantenga en la empresa, en este sentido, se puede apreciar el valor que dan a los recursos humanos e importancia que tiene este personal para el desempeño exitoso de las operaciones. El tiempo de salida entre un autobús y otro reflejó cierto descontento en las respuestas pues no fue calificado como excelente, sino como bueno.

Aunque no representan la mayoría del grupo encuestado, es importante resaltar que algunos usuarios (23%), expresaron la necesidad de que se le ofrezca un precio más accesible, principal razón por la cual podrían cambiar de empresa de transporte. Este resultado presenta discrepancia con la percepción que tiene el Gerente de Operaciones, que expuso que contaban con una amplia flotilla de autobuses propios que les permitía bajar el precio y reducir algunos costos, para ser más competitivos en el mercado.

Un factor a tomar en cuenta, respecto al resultado anterior, es que a los usuarios les gustaría que le ofrecieran otras rutas al interior del país. Por lo tanto, aunque tener una ruta única Santo Domingo – Bonao, representa una de las mayores fortalezas para Transporte Expreso Tarea, es un factor para tomarse en cuenta, cuando se realicen las nuevas estrategias de calidad. Al respecto, se puede decir que aumentar las rutas a otros destinos del interior del país, donde las demás empresas de transporte no tienen acceso directo, beneficiaría a ambos sectores, por un lado, Transporte Expreso Tarea aumentaría su cartera de clientes y los pasajeros tendrían un mayor abanico de opciones a la hora de dirigirse a estas terminales.

Se verificó que aunque las quejas y objeciones de los clientes son escuchadas por la parte administrativa, la mayor parte del tiempo la realizan vía los controles (personas que recogen los boletos) o en su defecto, van directamente a la oficina, muchas veces no se les da el tratamiento adecuado, pues minimizan el efecto que puede causar a largo plazo, defendiendo la idea de que son muy pocos los clientes que cambian de servicio cuando no son atendidas, obviando así, las consecuencias que pueden tener, si otras empresas que ofrecen servicios similares deciden acaparar este público y cubrir estas necesidades.

Los resultados revelaron que las personas que califican el precio del servicio como alto, consideran las condiciones físicas de la terminal como regulares (57%), las personas que califican el precio bajo y medio bajo, consideran las condiciones físicas de la terminal como buenas con un 48% y 52% respectivamente, es decir, que el nivel económico, influye considerablemente en la percepción que tiene el cliente respecto a la calidad del servicio recibido.

Por todo lo anterior, con este estudio se ha demostrado que los objetivos planteados fueron logrados a cabalidad, según podemos describir a continuación:

Objetivo 1. Especificar qué motiva a los usuarios utilizar los servicios del Transporte Expreso Tarea.

Este objetivo fue ampliamente logrado con los resultados de la encuesta realizada.

Objetivo 2. Determinar qué características del servicio esperan que sean satisfechas los usuarios del Transporte Expreso Tarea.

Este objetivo fue ampliamente logrado con los resultados de la encuesta realizada.

Objetivo 3. Examinar si los empleados del Transporte Expreso Tarea son evaluados por la Gerencia Administrativa sobre la calidad del servicio que ofertan a los usuarios.

Este objetivo fue logrado con la entrevista interna realizada al Gerente de Operaciones.

Objetivo 4. Identificar las principales deficiencias del servicio de Transporte Expreso Tarea, desde el punto de vista del usuario y a nivel administrativo.

Este objetivo fue logrado con la encuesta y con la entrevista realizada al Gerente de Operaciones.

Objetivo 5. Sugerir estrategias de calidad que podrían mejorar el servicio ofertado en la empresa Transporte Expreso Tarea a partir de los resultados obtenidos en la investigación.

Para el cumplimiento de este último, se diseñó un cuadro donde se destaca el resultado que se desea lograr, que representa la debilidad encontrada, mejora de propuesta, línea de acción, ejecución y resultados esperados.

Expuestas las conclusiones, se puede decir que los objetivos del estudio fueron alcanzados, debido a que pudo levantarse con la encuesta la información de la motivación de los usuarios a utilizar el servicio del Transporte Expreso Tarea y conocer las características que esperan alcanzar para que se cumpla el servicio tenga la calidad deseada y pueda

satisfacer sus necesidades. Igualmente, a través de la entrevista pudo revisarse qué hace la empresa para evaluar y entrenar a los empleados.

Por otro lado, con la encuesta y la entrevista se obtuvieron las informaciones sobre las principales deficiencias que tiene la empresa desde el punto de vista del usuario y a nivel administrativo.

Para fines de ampliar la estrategia de calidad se recomienda:

Hacer un levantamiento de información con “no clientes” o clientes de competencias indirectas para conocer su percepción de la empresa Expreso Tarea, así como entender las características o factores por las cuales no utilizan el servicio y por ende mejorar la propuesta de valor que posibilite incrementar el número de clientes objetivos.

Realizar un benchmarking o como lo indica Fernandez-Laviada (2010, p. 353), al proceso sistemático de medir, comparar, analizar y aprender de otra empresa del mismo sector para fines de tener un referente en cuanto a precio, factores relevantes relacionadas a la calidad del servicio y procesos. Asimismo, se recomienda que junto al Gerente de Operaciones se realice un levantamiento de los procesos actuales para verificar estos versus las estrategias de mejoras de calidad planteadas, a fin de asegurar la eficiencia operativa y no obstaculizar la experiencia del cliente con procesos inadecuados.

Una vez implementadas las mejoras tanto en los procesos como en las estrategias planteadas, se recomiendan planes de seguimiento y control de los resultados para poder medir los resultados obtenidos y aplicar los ajustes estratégicos necesarios.

Referencias

Arias, M. (7 diciembre del 2012). Acento Digital. Acceso: 2 de diciembre, 2016, de: <http://acento.com.do/2012/opinion/207156-breve-historia-del-transito-en-la-republica-dominicana/>

Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). (2011). La calidad en el transporte público de pasajeros. España: AENOR ediciones.

Banco Mundial (2002). Ciudades en movimiento: Una revisión del Banco Mundial sobre la estrategia del transporte urbano: Ciudades en movimiento: Revisión de la estrategia de transporte urbano del Banco Mundial (Español). Acceso: 20 de noviembre, 2017, de: <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/876011468142795915/Ciudades-en-movimiento-revision-de-la-estrategia-de-transporte-urbano-del-Banco-mundial>.

Banco Mundial (2014). Ciudades en Movimiento: Revisión de la estrategia de transporte urbano. Acceso: 20 de noviembre, 2017, de: <http://www.bancomundial.org/es/results/2013/04/14/transport-results-profile>

Congreso Nacional. Decreto 250-07 (2007). Crea el Fondo de Desarrollo del Transporte Terrestre (FONDET). Santo Domingo, República Dominicana.

Congreso Nacional. Decreto 448-97. (1997). Crea la Oficina Metropolitana de Servicio de Autobuses (OMSA). Santo Domingo, República Dominicana.

Congreso Nacional. Decreto 477-05 (2005). Crea la Oficina para el Reordenamiento del Transporte (OPRET). Santo Domingo, República Dominicana.

Congreso Nacional. Decreto crea AMET y sus funciones: 393-97. (1997). Santo Domingo, República Dominicana.

Congreso Nacional. Decreto No. 393-97. (1997). Creación Autoridad Metropolitana de Transporte. Congreso Nacional República Dominicana.

Congreso Nacional. Decreto. No. 238-01 (14 de febrero de 2001). Transfiere la competencia hasta ahora atribuida al Departamento de Tránsito de la Policía Nacional, a la Autoridad Metropolitana de Transporte (AMET), y la competencia atribuida a la Policía Nacional en materia de custodia y vigilancia. República Dominicana.

Congreso Nacional. Ley 176-07. (2007). Establece el ámbito de competencia de los ayuntamientos en materia de ordenamiento y reglamentación de transporte público urbano. República Dominicana.

Congreso Nacional. Ley No. 2221. (25 de noviembre de 1967). Establece el Sistema de Señalamiento del Tránsito en las vías públicas. República Dominicana.

- Congreso Nacional. Ley 241-67 (1967). Sobre Tránsito de Vehículos de Motor. Santo Domingo, República Dominicana.
- Congreso Nacional. Ley 513-69 (1969). Sobre tablillas de choferes de transporte público, Santo Domingo.
- Congreso Nacional. Ley Institucional Policial 96-04 (2004). Santo Domingo, República Dominicana.
- Congreso Nacional. Ley No. 76-00 (2000). Crea el Consejo de Administración y Regulación de Taxis en cada municipio del país. República Dominicana.
- Deming, W. (1989). Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Madrid: ediciones Díaz Santos.
- Ditrén, I. (2010). Historia del Transporte en la República Dominicana: de la Canoa de los Taínos al Metro. República Dominicana: editora Listín Diario.
- Dorrejo E., Negrín K., Pérez C. (2007). El sistema de transporte colectivo en la articulación del gran Santo Domingo. República Dominicana.
- Druker, P. (1994). Gerencia para el futuro. Bogotá: ediciones Norma.
- El Caribe. (2012). Transporte Público, un servicio de contrastes. Acceso: 9 de diciembre, 2016, de: www.elcaribe.com.do/2012/04/10/transporte-publico-servicio-contrastes#sthash.waHOTV3b.dpuf

- Fernandez-Laviada, Ana (2010). La gestión del riesgo operacional: De la teoría a su aplicación. España: Ediciones 2010, S.L.
- Fernández, S. F. (2000). Tesis Doctorales. Transporte público de viajeros y accesibilidad en la Provincia de Albacete. España: Ediciones Universidad de Castilla – La Mancha.
- Ferrell, O. y Hartline M. (2012). Estrategia de marketing. España: Cengage Learning editores.
- Fontalvo, H. y Vergara, J. (2010). La gestión de la calidad en los servicios. ISO 9001: 2008. España. Editorial Eumed.
- Gómez, D. (Junio, 2008). Análisis de renovación de flota de transporte de carga en República Dominicana. República Dominicana.
- González Menorca, L. et. al (2014). La calidad en las organizaciones turísticas. España: Ediciones Parainfo.
- Gronroos C. (1990). Marketing y Gestión de Servicios. Madrid: Díaz de Santos.
- Gutiérrez, M. (2004). Administrar para la calidad. Conceptos administrativos del control total de calidad. México: Editorial Limusa. p 23.
- Hermann, H. (2001). Para Vencer el Caos. República Dominicana: Editorial Hoy.
- Kotler. P. (1997). Mercadotecnia. México: editorial Prentice-Hall. p. 656.

- Kotler Philip y Amstrong Gary (1989). Mercadotecnia. México: Mc Graw Hill. P. 3.
- Kotler Philip y Amstrong Gary. (2003). Fundamentos de Marketing. México: Pearson Educación. P. 244.
- Larrea, P. (1991). Calidad de servicio: del marketing a la estrategia. Madrid (España): ediciones Díaz Santos. p. 30-31.
- Lázaro, F. et. al. (2007). Guía de supervisión para estudiantes, titulada Aprendiendo la Práctica del Trabajo Social. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Mares, P. (1996). La calidad del servicio del Transporte Urbano. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Ministerio de Obras Públicas y Transportes Consejo de Seguridad Vial. (2013). Manual de Transporte Público. Costa Rica. p. 11-15.
- Miralles-Guash (2002). Ciudad y transporte. El binomio imperfecto. España: Editorial Ariel S. A.
- Miranda González, Francisco J., Chamorro Mera, Antonio, Rubio Lacoba, Servicio. (2007). Introducción a la gestión de la calidad. España. Delta Publicaciones. P. 7-11
- Navarro, Robles, et al. (2011). Universidad Nacional Autónoma de México. Estudios regionales en México. México.

- Parasuraman, A., Zethmal, V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. p. 41-50.
- Pérez, G. (2011). La calidad del servicio y su incidencia en la satisfacción de los clientes en la Cooperativa de Transporte Flota Pelileo. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Pérez, P. (1999). Gestión de servicios y calidad urbana en la ciudad de Buenos Aires. Santiago de Chile. *EURE* (Santiago) v. 25 n.76.
- Plan Estratégico 2013-2016 Oficina Técnica de Transporte Terrestre (OTTT). (2013). República Dominicana. Extraído de www.ottt.gov.do
- Porter, M. (1996). What is Strategy?. Harvard Business Review. p. 61-78.
- Publicaciones Vértice (2008). Manual. La calidad en el servicio al cliente. España: editorial Vértice.
- Publicaciones Vértice S. L. (2008). Análisis de mercados. España: Editorial Vértice. p. 85.
- PublicTransportation.org. (2011). Acceso: 9 de abril, 2017.
- Reguera A. (2008). Metodología de la investigación lingüística. Argentina: Editorial Brujas. p. 88.
- Setó, P. (2004). De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente. Madrid: Esic Editorial. p. 3.

Thompson y Strickland (2004). Administración estratégica. Textos y casos. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Walker O., Harper, Mullins J. y Larréché. (2005). Marketing Estratégico. México: Mc Graw Hill. p. 10.

ANEXOS

Anexo I. Encuesta dirigida a los usuarios del servicio de Transporte Expreso Tarea

Datos Demográficas

1. Género	F		M			
2. Estado Civil	Soltero (a)		Casado (a)		Divorciado (a)	Unión Libre
3. Edad	Entre 18-25 años		26-35 años		36-50 años	51 años o más
4. Si estudia, ¿En qué universidad?						
5. ¿Qué carrera estudia o estudió?						
6. Ingreso mensual:	Menos de 20,000		Entre 40,000-60,000			
	Entre 20,000-40,000		Más de 60,000			

7. ¿Cuántas veces que utiliza el servicio de transporte?

- a) Diario b) interdiario c) semanal d) quincenal e) mensual
f) Otro

8. ¿Por qué elige expreso tarea para el servicio de transporte?

9. ¿Calificación del precio del servicio?

- a) Alto b) Medio alto c) Bajo d) Medio bajo

10. ¿Calificación del acceso a las terminales del Transporte Expreso Tarea?

- a) Excelente b) Muy bueno c) Bueno d) Regular e) Malo

11. ¿Calificación de la seguridad en la terminal de Transporte Expreso Tarea?

- a) Excelente b) Muy bueno c) Bueno d) Regular e) Malo

12. ¿Calificación de las condiciones físicas de la terminal?

- a) Excelentes b) Muy buenas c) Buenas d) Regulares e) Malas

13. ¿Calificación de las condiciones de los autobuses de Transporte Expreso Tarea?

- a) Excelente b) Muy buena c) Buena d) Regular e) Malo

14. ¿Calificación del tiempo de salida entre un autobús y otro en la terminal de Transporte Expreso Tarea?

- a) Excelente b) Muy bueno c) Bueno d) Regular e) Malo

15. ¿Calificación del tiempo de llegada de los autobuses a su destino?

- a) Excelente b) Muy bueno c) Bueno d) Regular e) Malo

16. ¿Calificación de la atención recibida por los empleados de Transporte Expreso Tarea?

- a) Excelente b) Muy buena c) Buena d) Regular e) Mala

17. ¿Según su punto de vista, cuáles factores relacionados al servicio deben mejorar en el Transporte Expreso Tarea?

- a) Servicio del personal hacia los usuarios.
b) Precio.
c) Mantenimiento de los autobuses.
d) Mejora de las condiciones de la terminal.
e) Puntualidad salida de autobuses en la terminal.
f) Diversificación de las rutas al interior del país.
g) Mejoras en la seguridad en la terminal.
h) Otro, especifique.

Anexo II. Entrevista: Gerente Operativo empresa Transporte Expreso Tarea

Somos estudiantes de maestría de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra y en la actualidad nos encontramos realizando una investigación para verificar la calidad del servicio que ofrece la empresa Transporte Expreso Tarea, con la finalidad de conocer las opiniones y necesidades de la parte administrativa y los usuarios. De antemano agradecemos su colaboración y el tiempo suministrado.

Cargo que ocupa en la empresa_____

Tiempo laborando en la empresa_____

1. ¿Cuáles son los servicios que ofrece Transporte Expreso Tarea?
2. ¿Qué diferencia el servicio que ofrece la empresa de Transporte Expreso Tarea de la competencia?
3. ¿De cuántos autobuses disponen para ofrecer los servicios?
4. ¿Cuál es la capacidad de los autobuses?
5. ¿Cuál es el horario de las salidas desde la terminal hacia el punto de llegada?
6. ¿Cuántas salidas hacen por día?
7. ¿Cuál es el promedio diario de pasajeros?
8. ¿Cuál es el horario de mayor flujo de pasajeros?
9. ¿Se toman en cuenta las quejas de los usuarios en torno a la insatisfacción de un servicio recibido?
10. ¿Por qué vía se canalizan las quejas?
11. ¿Cuál es el proceso que se sigue para darle solución a las quejas que se generan?

12. ¿Cuáles son las objeciones más frecuentes que tienen los usuarios del Transporte Expreso Tarea?
13. ¿En qué forma afecta a la empresa de Transporte Expreso Tarea no dar solución a las objeciones expresadas por los usuarios?
14. ¿Considera que los empleados de Transporte Expreso Tarea se sienten identificados y comprometidos con el servicio que ofrecen?
15. ¿Reciben los empleados algún tipo de capacitación en torno al servicio que la empresa requiere se ofrezca a los usuarios?
16. ¿Qué tipo de controles utiliza la empresa para verificar la calidad del servicio ofrecido?