

**PROPUESTA DE UN PLAN DE CALIDAD DEL
SERVICIO PARA LAS EMPRESAS DE
TRANSPORTE PÚBLICO EN ZONAS
RURALES, SUJETO A LA FILOSOFÍA KAIZEN,
PROVINCIA ANDAHUAYLAS, PERÚ¹⁵⁸**

Página | 475

**PROPOSAL FOR A SERVICE QUALITY PLAN
FOR PUBLIC TRANSPORTATION
COMPANIES IN RURAL AREAS, SUBJECT TO
THE KAIZEN PHILOSOPHY, ANDAHUAYLAS
PROVINCE, PERU**

Felipe Rafael Valle Díaz¹⁵⁹

Yescenia Salazar Flores¹⁶⁰

Isabella Alesandra Ripa Ruíz¹⁶¹

Pares evaluadores: Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES¹⁶²

¹⁵⁸ Derivado del proyecto de investigación. Propuesta de un plan de calidad del servicio para las empresas de transporte público en zonas rurales, sujeto a la filosofía kaizen, provincia Andahuaylas, Perú

¹⁵⁹ Economista, Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, Doctor en Administración, Universidad Alas Peruanas, Magíster en Administración, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, docente ordinario del Departamento Académico Ciencias Empresariales, correo electrónico: fvalle@unajma.edu.pe

¹⁶⁰ Administrador de Empresas obtenido en la Universidad Nacional José María Arguedas., docente ordinario del Departamento Académico Ciencias Empresariales, correo electrónico: Yecsi.91@gmail.com

¹⁶¹ Administrador de Empresas obtenido en la Universidad Nacional José María Arguedas., docente ordinario del Departamento Académico Ciencias Empresariales, correo electrónico: Isabella.alesandra@gmail.com.

¹⁶² Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES. www.rediees.org

25. PROPUESTA DE UN PLAN DE CALIDAD DEL SERVICIO PARA LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE PÚBLICO EN ZONAS RURALES, SUJETO A LA FILOSOFÍA KAIZEN, PROVINCIA ANDAHUAYLAS, PERÚ¹⁶³

Felipe Rafael Valle Díaz¹⁶⁴, Yescenia Salazar Flores¹⁶⁵, Isabella Alesandra Ripa Ruíz¹⁶⁶

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito proponer un plan de mejora a partir de la descripción del estado de la calidad del servicio que brindan las empresas de transporte público en zonas rurales. Los elementos de la variable son: empatía, confiabilidad y tangibles. El plan para mejorar la calidad del servicio se sostiene en la filosofía Kaizen. El enfoque de investigación es cuantitativo, diseño estudio de caso a nivel descriptivo. La muestra son 126 clientes de las empresas de transportes públicos zona rural de la provincia de Andahuaylas, región Apurímac. Los resultados: la empatía, brindar atención personalizada según la exigencia del cliente, se da con poca frecuencia según el 65% de los encuestados. La confiabilidad, significa cumplir con sus promesas en la oferta del servicio, se da con poca a media frecuencia según el 70% de los encuestados y lo tangible, el estado operativo de las unidades de transporte se da con media frecuencia según el 70% de los encuestados. Conclusión: el cliente manifestó que la calidad de servicio se da muy pocas veces, significa que no responde a la percepción que esperaba el cliente y por ser las únicas empresas de transporte público en la zona rural, es imperioso tomar el servicio. El plan se sostiene en una mejora del servicio prestado con un 60% de los recursos existentes.

¹⁶³ Derivado del proyecto de investigación: Derivado del proyecto de investigación. Propuesta de un plan de calidad del servicio para las empresas de transporte público en zonas rurales, sujeto a la filosofía kaizen, provincia Andahuaylas, Perú

¹⁶⁴ Economista, Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, Doctor en Administración, Universidad Alas Peruanas, Magíster en Administración, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, docente ordinario del Departamento Académico Ciencias Empresariales, correo electrónico: fvalle@unajma.edu.pe.

¹⁶⁵ Administrador de Empresas obtenido en la Universidad Nacional José María Arguedas, docente ordinario del Departamento Académico Ciencias Empresariales, correo electrónico: Yeeci.91@gmail.com.

¹⁶⁶ Administrador de Empresas obtenido en la Universidad Nacional José María Arguedas, docente ordinario del Departamento Académico Ciencias Empresariales, correo electrónico: Isabella.alesandra@gmail.com.

ABSTRACT

The purpose of this research work was to propose an improvement plan based on the description of the status of the quality of service provided by public transport companies in rural areas. The elements of the variable are empathy, reliability, and tangibles. The plan to improve service quality is based on the Kaizen philosophy. The research approach is quantitative, with a descriptive case study design. The sample is 126 clients of public transport companies in the rural area of the Andahuaylas province, Apurímac region. The results: empathy, providing personalized attention according to the client's demand, occurs infrequently according to 65% of those surveyed. Reliability means fulfilling its promises in the service offer, it occurs with little to medium frequency according to 70% of the respondents and the tangible, the operational status of the transport units, occurs with medium frequency according to 70% of the participants. Conclusion: the client stated that the quality of service is given very few times, it means that it does not respond to the perception that the client expected and since they are the only public transport companies in the rural area, it is imperative to take the service. The plan is based on an improvement of the service provided with 60% of the existing resources.

PALABRAS CLAVE: plan, calidad de servicio, transporte público, zona rural.

Keywords: plan, quality of service, public transport, rural area.

INTRODUCCIÓN

Antes de la pandemia COVID 19, en Perú, existen deficiencias cuando se brinda el servicio de transporte público, específicamente el interurbano, cuya calidad del servicio depende de las condiciones que oferte la empresa de transportes, y adicione un servicio adecuado. La provincia Andahuaylas se ubica en la región Apurímac, caracterizado por relieve inclinado, que varía entre los 15 a 35 grados, escaso relieve menor a 20 grados, que generalmente se ubica en valles, que son angostos, por ello el suelo es muy cotizado en la zona urbana ubicada en el valle andino. Dado el relieve y la conectividad media, sumada al riesgo en ciertos tramos de diversas carreteras de comunicación tanto a nivel nacional y secundarias; motivo por el cual las empresas de transporte interurbano cuya operatividad se desarrolla en la zona rural, deben estar en condiciones óptimas para brindar el servicio prestado.

Tenemos conocimiento que el sector de transporte público interurbano rural a nivel nacional presenta deficiencias, en muchas ocasiones esta descuidada, ello hace que el servicio prestado no sea óptimo y suceden una considerable cantidad de accidentes de tránsito, derivando en pérdidas humanas y materiales; una muestra son los noticieros de televisión, prensa, radio local, que inciden en la información de accidentes de tránsito a nivel nacional. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú a nivel de la Región Apurímac en el año 2011 al 2014 hubo 552 accidentes en el sector transporte público urbano e interurbano, los cuales ocasionaron considerables y significativos costos sociales, por las pérdidas humanas.

Cuando precisamos que existen deficiencias en el servicio de transporte interurbano prestado, los relacionamos directamente a falla mecánica, rebeldía del chofer por cumplir reglas de tránsito, no asociamos a que quizás la deficiencia del servicio prestado, no solo sea lo expuesto; podemos observar que la indiferencia del propietario en realizar los mantenimientos, limpieza, identificación del personal; es muy importante para mantener un servicio adecuado, suficiente; mucho más aún, cuando existe reuniones de sensibilización, confraternidad que permite compartir necesidades, urgencias desde propias en la empresa hasta personales.

Antes de la pandemia y después de la pandemia COVID 19; las empresas de transportes interurbano rural, deben afrontar cambios constantes en el entorno, a los cuales tienen que acomodarse para permanecer en el mercado, nos referimos al avance de la tecnología y las comunicaciones, el trato al cliente, que permita iniciar cierta ventaja competitiva, que aterricen en alcanzar una preferencia hasta una fidelidad del cliente, de lo contrario serán desplazados del mercado por otro competidor que cubra la necesidad del servicio insatisfecho.

La observación y entrevistas iniciales indican que la calidad del servicio que prestan las empresas de transporte público interurbano en la Cuenca Chicha es deficiente, ya que por una parte no cuentan con unidades vehiculares adecuadas, existe un alto grado de irresponsabilidad en cuanto al horario de salida y la conducción por parte de los choferes, incomodidad de los pasajeros que se sienten obligados a viajar en malas condiciones, detallando así la sobrecarga de pasajeros y equipajes.

Además, existe una inadecuada ubicación de los terminales de las agencias, los vehículos no cuentan con botiquines de primeros auxilios y repuestos necesarios que en ocasiones el vehículo puede sufrir un desperfecto en el trayecto del viaje, no cuentan con el número de vehículos suficientes, para satisfacer la demanda de pasajeros, inexistencia de muebles como: televisor, asientos en sala de star, mesa, armario e instalaciones de abordaje. Es notorio los problemas en el trato a los usuarios por parte del personal de la empresa, sin embargo, hay ocasiones en que los usuarios son los que protagonizan algunos sucesos reprochables, como son el afán de llegar anticipadamente a su destino, piden velocidad, llevan exceso de equipaje, no llegan a la hora de salida, pierden sus boletos, no quieren pagar el precio del pasaje y tampoco el costo de la sobre carga de equipaje lo cual conlleva a una discusión con la empresa.

Sin embargo, los propietarios de las empresas de transporte interurbano rural y socios alegan que no pueden hacer mejoras en el servicio porque sus utilidades no son suficientes y consideran que brindar una buena atención, es un costo superior, y no están decididos a una inversión, sin la seguridad de incrementar sus ganancias. Asimismo, se puso en evidencia de que existen diversos problemas en el ejercicio de las funciones de supervisión y fiscalización

por parte de los organismos reguladores (Policía Nacional del Perú, Ministerio de Transporte y sobre todo, la Dirección de Transporte de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas).

Otro Factor es el problema de mantenimiento de las vías de comunicación (carreteras). Por parte de las autoridades correspondientes, no hay esa voluntad de poder invertir en un mantenimiento permanente de estas vías que prácticamente están olvidadas, y más aún en tiempos de lluvia, en lo cual incluso, provocan una pérdida para la empresa, ya que los vehículos se maltratan y tampoco permite al empresario hacer mejoras en sus unidades, debido a estos problemas. Para finales del año 2019, se realizó asfaltado de una capa, el cual llega hasta la intersección de ischu orcco, donde nace la variante para San Miguel de Chacrcampa, Huayana, esto sucedió por ser vía nacional.

El servicio de transporte público rural, presenta una administración inadecuada, estas pequeñas empresas son manejadas por los mismos dueños, quienes en realidad no conocen sobre lo que es calidad de servicio al cliente, de tal manera, que la administran empíricamente, muchas veces los dueños solo contratan personal para la conducción de las unidades vehiculares, quienes tienen directamente trato con los usuarios, es por ello que los dueños desconocen si ellos brindan buena calidad de servicio, y no supervisan contantemente sus empresas.

Por ello, la pregunta general de la investigación es: ¿De qué manera un plan de calidad del servicio sujeto a la filosofía kaizen fortalecerá el servicio prestado por las empresas de transporte público en zonas rurales, provincia Andahuaylas, Perú al 2019? El objetivo general se sostiene en: Proponer un plan de calidad del servicio sujeto a la filosofía kaizen para fortalecer el servicio prestado por las empresas de transporte público en zonas rurales, provincia de Andahuaylas, Perú al 2019. El trabajo de investigación se justifica por que buscamos proponer un plan de mejora basado en la filosofía kaizen, porque es el que más se adecúa y se puede implementar dada la cultura de los propietarios de las empresas de transporte interurbano y la disponibilidad de recursos que poseen. Detallamos a continuación teoría de soporte para la investigación.

Galán en el 2009 “Propuesta gerencial basada en el modelo americano de calidad, para mejorar el transporte público de Sol y Mar S.R.L de Chiclayo, 2009”. Su objetivo principal es: Diseñar una propuesta gerencial basada en el modelo americano de calidad de

servicio, en el modelo Zener y en la teoría de expectativas, para mejorar la calidad del servicio de transporte público urbano. Conclusión de la investigación: Que el personal de la empresa “Sol y Mar” S.R.L no se encuentra motivado e incentivado. Muestra de ello es que no cumplen con eficiencia y eficacia sus funciones encomendadas por la empresa. Está comprobado que “Sol y Mar” S.R.L en sus años de funcionamiento, nunca se preocupó en ejecutar capacitaciones, talleres o seminarios para su personal, debido a que su gerente es una persona empírica. Basándonos en las conclusiones anteriores, podemos afirmar que la empresa “Sol y Mar” S.R.L, requiere de un modelo de calidad del servicio y atención al usuario, para mejorar la calidad en el servicio, su imagen en el mercado y aumentar su rentabilidad.

Calidad en el servicio, (Mendoza, 2007) es un atributo que constituye, fundamentalmente a determinar la posición de la empresa en el largo plazo, es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. (Parasuraman, 1988) consideran que la calidad de servicio consiste en la discrepancia entre los deseos de los usuarios acerca del servicio y la percepción del usuario recibido. (Deming E, 1989) la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”.

Además, indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos. (Juran, 2005) la calidad se define como adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad).

La calidad de diseño se refiere a las características que potencialmente debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes y la calidad de conformidad apunta a cómo el producto final adopta las especificaciones diseñadas. La calidad (Ishikawa, 1989) es “Desarrollar, diseñar, manufacturar, y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactoria para el consumidor”.

El servicio, (Sandhusen, 2005) "Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo". La calidad según las Normas ISO, de acuerdo con la norma UNE-EN ISO 9000, el término calidad debe entenderse como "el grado en que un conjunto de características (rasgos diferenciadores) cumple con ciertos requisitos (necesidades o expectativas establecidas); los requisitos deben satisfacer las expectativas del usuario" (Alcalde, 2007). Los cuatro pilares de la calidad, (Sosa, 2006) sostiene cuatro áreas de oportunidad para que un modelo de calidad total funcione en las organizaciones, las cuales han sido llamadas pilares de la calidad, pues de no cumplirlos corremos el riesgo de que todo quede en palabras y slogans:

Primero, que la gente sepa lo que debe lograr. Nada es tan desmotivante que no saber para qué se trabaja.

Segundo, que la gente sepa cómo hacerlo siempre bien a la primera vez. Se trata de capacitación y estandarización, primero para que la gente realice un buen trabajo, y segundo para que logre mantenerlo y mejorarlo.

Tercero, que la gente cuente con lo necesario y adecuado para hacer su trabajo. Con frecuencia la gente se queja de que no tiene lo necesario para hacer su trabajo.

Cuarto, que la gente quiera hacer su trabajo. Nos referimos a un querer motivado, comprometido; a que la gente no necesite supervisión, que quiera hacer siempre un buen trabajo, porque está motivado y sabe por qué lo hace y lo que significa para todos lograrlo.

La importancia de la Calidad del Servicio (Barrera, 2013) El servicio al cliente ha venido tomando fuerza acorde al aumento de la competencia, ya que mientras más exista, los clientes tienen mayor oportunidad de decidir en donde adquirir el producto o servicio que están requiriendo, es aquí donde radica dicha importancia de irlo perfeccionando y adecuando a las necesidades de los clientes, ya que estos mismos son quienes tendrán la última palabra para decidir. Características del servicio de calidad, (Barrera, 2013) Algunas de las características que se deben seguir y cumplir para un correcto servicio de calidad, son las siguientes:

- Debe cumplir sus objetivos

- Debe servir para lo que se diseñó
- Debe ser adecuado para el uso
- Debe solucionar las necesidades
- Debe proporcionar resultados

Medida de la calidad, (Puing J y, 2006) esbozan, que la implantación y la medida de la calidad, en las empresas de servicios; están basadas en principios de gestión desarrollados en las normas ISO 9000, que se refieren tanto a la garantía y gestión de la calidad como las pautas para su utilización. (Puing J y, 2006) mencionan que para medir la calidad en los servicios es necesario determinar unas exigencias detectables y medibles, por lo tanto, evaluables y controlables, las cuales se clasifican en dos tipos: **Cuantitativas:** retrasos, tiempos de espera, número de llamadas, visitas o entrevistas para solucionar problemas, tiempos de entrega, exactitud de la facturación y grado de cumplimiento de lo pactado u ofrecido. **Cualitativas:** sabor, estética, temperatura, clima, cortesía, amabilidad, confort, simpatía en el trato, seguridad del producto o servicio, mejora de la calidad de vida, confianza, seguridad, higiene del producto o del ambiente.

Con respecto al servicio, se consideran los siguientes ejemplos: duración del proceso desde la solicitud hasta la conclusión de este; capacidad de respuesta ante imprevistos, personas que intervienen en el servicio, elementos complementarios, teléfonos, fax, sistemas de reclamaciones. Por otra parte, las cualitativas del servicio pueden ser: comunicación cliente-vendedor, información adecuada, competencia de las personas, fiabilidad del servicio, satisfacción mutua alcanzada.

La empatía: (A.Zeithaml, 2009) Es brindar a los clientes cuidados, brindar una atención personalizada. Se manifiesta en:

- Compromiso con los clientes
- Cortesía
- Trato al cliente con respeto y consideración
- Servicio esmerado y personalizado
- Interés y voluntad para resolver problemas
- Capacidad para escuchar al cliente
- Tacto para tratar al cliente

- Atmosfera de amistad en el contacto personal

La confiabilidad: (A.Zeithaml, 2009) De las demás dimensiones, la confiabilidad ha mostrado en forma consistente ser el determinante más importante de las percepciones de la calidad del servicio, haciendo que el cliente repita constantemente su interacción con la empresa, mostrando así relaciones duraderas. La confiabilidad se define como la capacidad para ejecutar el servicio prometido en forma segura y precisa. En su sentido más amplio, confiabilidad significa que la compañía cumple sus promesas, promesas sobre entrega, suministro del servicio, solución de problemas y fijación de los precios. Los clientes desean hacer negocios con compañías que cumplen sus promesas, en particular sus promesas sobre los resultados del servicio y los atributos centrales del servicio. La palabra tangible proviene del latín tangibilis, que se puede tocar o se puede percibir de manera precisa (RAE 2019).

El nivel de calidad percibida de servicio no está determinado solamente por el nivel de desempeño de salida de calidad. Parasuraman (1988) identifica en las cinco dimensiones que evalúan la calidad en el desarrollo del servicio, a tangibles, entendida como las facilidades físicas, equipamiento y apariencia del personal.

Tigani, D. (2016) describe la tangibilidad como la medida de la dimensión en que una cosa o experiencia satisface una necesidad, soluciona un problema o agrega valor para alguien. Las cosas tangibles pueden ser comparadas entre sí para observar su proximidad al ideal o standard, pero tratándose de servicio y de las diferentes percepciones de los clientes, la mayor calidad no la dará el apego a un estándar, sino la superación de las expectativas que cada cliente tenga de lo recibido.

Lara, J. (2002). Menciona las dimensiones del servicio como aquellos matices que añaden valor al mismo, como son: elementos tangibles. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales., la propia naturaleza intangible del servicio hace que se tienda a “tangibilizarlo”.

MATERIAL Y MÉTODOS

Para Hernández (2014), corresponde al enfoque cuantitativo, modalidad de investigación que se centra fundamentalmente en los aspectos observables y susceptibles de

cuantificación de los fenómenos, utiliza la metodología empírico analítico y se sirve de pruebas estadísticas para el análisis de datos.

Para Sánchez y Reyes (2006) la investigación es no experimental-sustancial. No manipulamos variables y porque está orientada al estudio de los fenómenos tal y como se presentan en la realidad, caracterizándolos. La población, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes (G. Arias, 2006), está conformada por todos los usuarios (pasajeros) de las empresas de transporte público interurbano de la ruta Andahuaylas-Pampachiri (cuenca-Chicha), provincia de Andahuaylas, región Apurímac, correspondiente al año 2017-2019, población 1416 pasajeros. La muestra, es no probabilística (Carrasco Díaz, 2006), en función a la fórmula se obtuvo el resultado de 226 clientes que fueron encuestados.

La técnica de investigación que se utilizó fue la encuesta y observación. El instrumento de recolección de datos fue el cuestionario, basado en una serie de preguntas diseñadas para generar los datos y la ficha de observación para registrar el estado de las unidades vehiculares, ambos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. La redacción del cuestionario contenía doce ítems con alternativas debidamente cuantificadas para su posterior procesamiento con el estadígrafo SPSS 22. Para la variable calidad de servicio están conformadas por dos dimensiones: Empatía (6 ítems), Confiabilidad (6 ítems). Las alternativas de los ítems de las dos variables tuvieron la siguiente valoración: Siempre (5), casi siempre (4), Algunas veces (3), muy pocas veces (2), y Nunca (1). El resultado de fiabilidad del instrumento según Alfa de Cronbach arrojó un valor de 0,916, el instrumento es de excelente confiabilidad.

RESULTADOS

Este plan de mejora se basa en un diagnóstico permanente de tres años hacia las empresas de transportes ubicadas en la cuenca del río Chicha, la cual está conformada por seis los distritos, los que pasaremos a describir:

Distrito Pampachiri, con una población de 2,478 según el último censo, es una vía no pavimentada, afirmada con bicapa, descuidada por tramos, sin intervención de las

autoridades, para buscar el mantenimiento permanente de la carretera. Cuenta con 4 Micro Pequeñas Empresas, las cuales son “TURISMO ANDINO S.C.R.L”, “TURISMO PAMPACHIRI SRL”, “CCARHUARAZO EXPRESS SRL”, “HUALALACHI EXPRESS SRL”.

Distrito Pomacocha, con una población de 972 según el último censo, es una vía no pavimentada, afirmada que posee dos entradas, la primera en la altura, inicia una partición (cerca de un lago) y la segunda inicia en el anexo Puca Ccasa, descuidada por tramos, con poca intervención de las autoridades en el mantenimiento permanente de la carretera. Cuenta con una sola Empresa de Transportes “CCARHUARAZO EXPRESS SRL” es la que opera a dicho Distrito.

Distrito Tumayhuaraca, con una población de 2,144 según el último censo, es una vía no pavimentada, afirmada, que posee una entrada, descuidada por tramos, con poca intervención de las autoridades en el mantenimiento permanente de la carretera. Cuenta con una sola Empresa de Transportes “UMAMARCA SRL” es la que opera a dicho Distrito.

Distrito Huayana, con una población de 961 según el último censo, es una vía no pavimentada, afirmada que posee dos entradas; la primera por Uranmarca y la segunda por Bifurcación hacia Chaccrampa (puna) con poca intervención de las autoridades en el mantenimiento permanente de la carretera. Cuenta con una sola Empresa de Transportes “SUR ORIENTE SRL”, es la que opera a dicho Distrito.

Distrito San Miguel de Chaccrapampa, con una población 1,850 según el último censo, es una vía no pavimentada, afirmada con una sola entrada, con poca intervención de las autoridades en el mantenimiento permanente de la carretera, Cuenta con una sola Empresa de Transportes “SEÑOR DE MURUHUAY SRL” es la que opera a dicho Distrito.

Distrito Chiara, con una población 1,342 según el último censo, es una vía no pavimentada, afirmada que posee una sola entrada con poca intervención de las autoridades en el mantenimiento permanente de la carretera. Cuenta con una sola Empresa de Transportes “SEÑOR DE MURUHUAY SRL” es la que opera a dicho Distrito.

Todas las empresas de transporte interurbano mencionadas, cuentan con Resolución de la Dirección de Transportes de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, la misma que

a su vez es regulador de estas empresas de Transportes, al amparo de **ORDENANZA MUNICIPAL N° 23-2011-MPA** que en sesión extraordinaria del Concejo Municipal de fecha 16 de Noviembre del 2011, el proyecto con dictamen N° 003-2011-R-EISR-PCTCV-MPA presentado por el Regidor Edmundo Llich Salas Raymundo, donde adjunta el proyecto de Ordenanza “ordenanza que reglamenta el servicio del transporte terrestre regular y especial en ómnibus y otras modalidades en la provincia de Andahuaylas”.

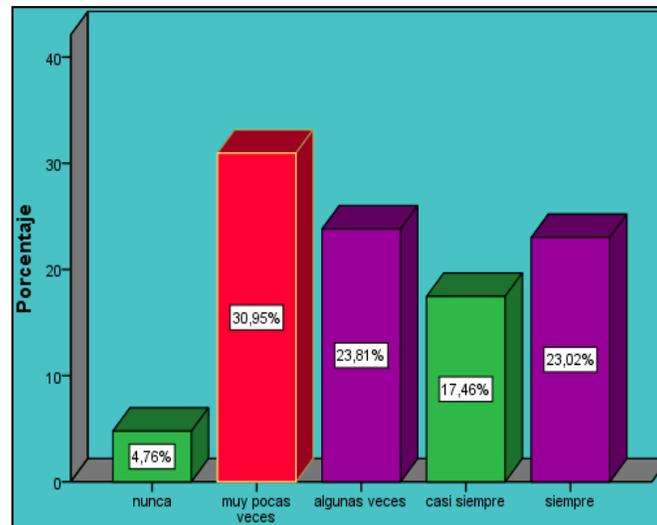


Figura 1. Calidad de servicio. Fuente. Elaboración propia

En la figura 1, observamos que el 30,95 % de los usuarios encuestados manifiestan que la calidad de servicio en las empresas de transporte público interurbano de la cuenca Chicha-Andahuaylas, “se brinda muy pocas veces”; seguido un 23,81% que manifiestan que la calidad de servicio “se brinda algunas veces”. En los resultados obtenidos no se observa una dispersión o diversos picos, por el contrario, se confirma una frecuencia y concentración de mayor a menor, desde la izquierda con cola hacia la derecha. Podemos confirmar a partir de los datos obtenidos que la calidad del servicio prestado presenta una frecuencia de desarrollo con nivel hacia lo regular.

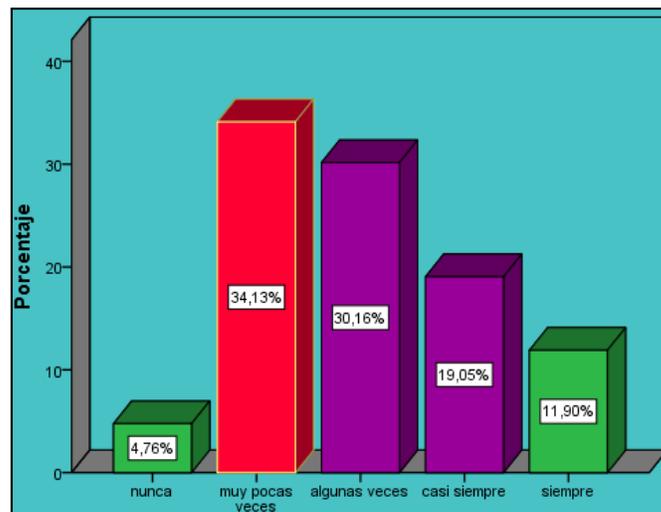


Figura 2. Empatía. Fuente. Clientes de las empresas de transporte interurbano rural. Elaboración propia

En la figura 2, observamos que el 34,13% de los encuestados manifiesta que la empatía se brinda muy pocas veces en el servicio prestado por las empresas de transporte interurbano, seguido un 30,16% que manifiesta que la empatía se brinda algunas veces. En los resultados obtenidos no se observa una dispersión o diversos picos, por el contrario, se confirma una frecuencia y concentración de mayor a menor, desde la izquierda con cola hacia la derecha. Siendo el mayor porcentaje, las alternativas donde indican que el servicio prestado “se brinda muy pocas veces” y “se brinda algunas veces” podemos confirmar a partir de los datos obtenidos que la empatía presenta una frecuencia de desarrollo con nivel bajo hacia lo regular.

Esto significa que, si bien las empresas de transporte interurbano rural a partir de los choferes y ayudante, quienes están en contacto directo con el cliente, se comunican en el idioma quechua, no es suficiente; porque en muchas ocasiones, se comprueba hábitos en los choferes y ayudante; son pocos atentos, pocos comprensibles, demoran en atender y solucionar ciertos problemas que surgen, en muchas ocasiones el trato, respeto es bajo. Presenta indiferencia ante brindar una atención superior.

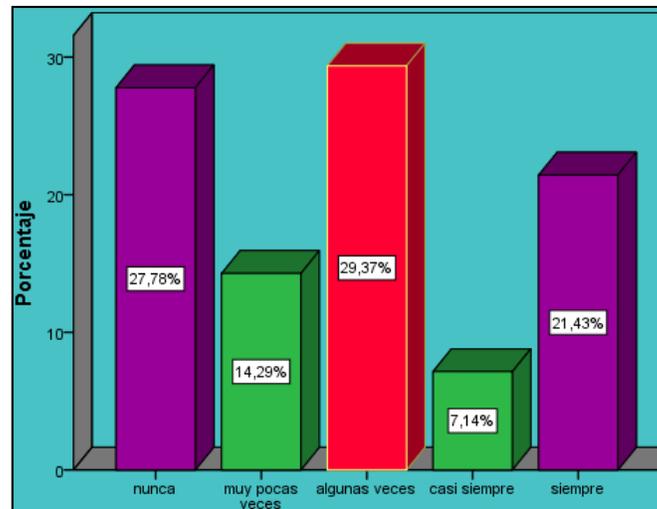


Figura 3. Confiabilidad. Fuente. Clientes de las empresas de transporte interurbano rural. Elaboración propia

En la figura 3, observamos que el 27,76% y 14,29%, ambos conforman el 42,07% de los encuestados manifiestan que la confiabilidad, “nunca se brinda” y “se brinda muy pocas veces”, seguido el 29,37% “se brinda algunas veces” que son el bloque y sentido más frecuente, además que demuestra que las percepciones están divididas. En los resultados obtenidos, se observa una dispersión o diversos picos, siendo estas “nunca se brinda” “algunas veces se brinda” y “siempre se brinda”, la confirmación de frecuencias polarizadas dispersas, que por sumatoria la más frecuente e incidente son “nunca se brinda” y “muy pocas veces se brinda”.

Siendo el mayor porcentaje, las alternativas donde indican que el servicio prestado “se brinda alguna vez” y “se brinda muy pocas veces” y “nunca se brinda” podemos confirmar a partir de los datos obtenidos que la confiabilidad, presenta una frecuencia de desarrollo con nivel bajo a regular, no hay una percepción hacia volverlo masivo, que se brinde a todos los clientes; porque a partir de los datos se puede confirmar que la confiabilidad solo es percibido, por una parte de los clientes, los cuales pueden estar ligados por familiaridad a los propietarios o trabajadores de las empresas.

Esto significa que, si bien las empresas de transporte interurbano rural a partir de los choferes y ayudante, quienes están en contacto directo con el cliente, se comunican en el idioma quechua, cuentan con documentación en regla; ello no es suficiente; porque en muchas ocasiones, se comprueba hábitos en los choferes y ayudante; débil limpieza, incumplimiento en los horarios, retrasos por paradas extremas ligados según familiaridad o

amistad con el cliente, pueden tener equipamiento pero no están operativos no brindan un confort óptimo caso de los asientos y el lugar o zona de embarque no cuenta con servicios suficientes.

Tangibles. A partir de la observación, haciendo uso del servicio prestado, encontramos lo siguiente: Página | 490

- Las unidades vehiculares, presentan un uso muy superior a la vida útil recomendada por el fabricante y algunas no cuentan con revisión técnica actual.
- La instalación de mobiliario, asientos; presentan falta de comodidad e inclusive presentan riesgo.
- No existe señalización al interior del vehículo para precaución en caso de accidentes de tránsito.
- No existe un botiquín visible para primeros auxilios en caso de accidentes de tránsito.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Plan de capacitación basado en la filosofía de kaizen. Constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los colaboradores. La capacitación, está considerada como un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la

mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

El Plan de Capacitación incluye a los colaboradores de las empresas, agrupados de acuerdo con las áreas de actividad y con temas puntuales, Algunos de ellos recogidos de la sugerencia de los propios colaboradores, identificados en las Fichas de Desempeño Laboral; así mismo está enmarcado dentro de los procedimientos para capacitación.

Estamos seguros de que las actividades de Capacitación programados en el presente cumplirán con los objetivos establecidos en el Plan Estratégico 2016.

Plan de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos

Actividad de la empresa. Las cuatro empresas de la ruta Andahuaylas-Pampachiri, son empresas de derecho privado, dedicadas al servicio de transporte interurbano de pasajeros.

Justificación. El recurso más importante en cualquier empresa y/o organización, lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

El kaizen es realizar el mejoramiento de los procesos antes de esperar que se obtengan resultados mejorados. Es decir que los problemas de la calidad deben atacarse desde la raíz. Eso se logra mediante un mejoramiento continuo a través de pequeñas y grandes acciones, pero de forma diaria.

El Kaizen es una idea que debe trabajarse todos los días. Es una idea individual y de grupo que llevará a cambiar la conducta de los miembros de la organización, equipo, etc. Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas. Las acciones que nos ayudará a implementar el Kaizen son Seiri (Clasificar), Seiton (Ordenar), Seiso (Limpieza), Seiketz (Estandarizar), Shitzuke (Disciplina).

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza,

respeto y consideración que sus jefes les prodiguen diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionado a la optimización de los servicios de asesoría y consultoría empresarial.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación basado en el mejoramiento continuo (kaizen) y mejorar la calidad del servicio al cliente.

Alcance. El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que labora en las empresas de la ruta Andahuaylas-Pampachiri.

Fines del plan de capacitación. Muchas veces nos hacemos la pregunta ¿por qué las empresas japonesas son competitivas?, seguramente muchas de las respuestas a esta incógnita tienen sustento en el Kaizen. Y es que el Kaizen no es un simple concepto, es toda una forma de vida que involucra tanto a gerentes como a trabajadores, en la búsqueda del mejoramiento progresivo de las empresas.

- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio de transporte de pasajeros.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo y con ello, a elevar la moral de trabajo.
- Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

Objetivos del plan de capacitación

Objetivos Generales

- Lograr los niveles óptimos en materia de calidad, costo y entrega.

Objetivos Específicos

- Evaluar la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo, eliminación de despilfarro producido por el desorden, falta de aseo, pérdida de tiempo, contaminación, entre otras.
- Identificar la manera de generar una reducción de pérdidas por la calidad, tiempo de respuesta y costos con la intervención del personal en el cuidado del sitio de trabajo.
- Establecer y aumentar la conciencia de cuidado y conservación de los equipos y demás recursos de la empresa.

Metas. Capacitar al 100% Gerentes, jefes de departamento, secciones y personal operativo de las 4 empresas de la ruta Andahuaylas-Pampachiri.

Tipos, modalidades y niveles de capacitación

Tipos de Capacitación

- **Capacitación Inductiva:** Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular. Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.
- **Capacitación Preventiva:** Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

- **Capacitación Correctiva:** Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normal mente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.
- **Capacitación para el Desarrollo de Carrera:** Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades. Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

Modalidades de Capacitación. Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

- **Formación:** Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.
- **Actualización:** Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.
- **Especialización:** Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.
- **Perfeccionamiento:** Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.
- **Complementación:** Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

Niveles de Capacitación. Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

- **Nivel Básico:** Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.
- **Nivel Intermedio:** Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.
- **Nivel Avanzado:** Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

Acciones por desarrollar. Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

Temas de capacitación

Sistema institucional. Mejoramiento Continuo, basado en las 5 acciones de Kaizen.

Seiri (descarte) significa eliminar del área de trabajo todos los elementos innecesarios para realizar nuestra labor. Frecuentemente nos “llenamos” de elementos, herramientas, cajas con productos, carros, útiles y elementos personales y nos cuesta trabajo pensar en la posibilidad de realizar el trabajo sin estos elementos. Buscamos tener alrededor elementos o componentes pensando que nos harán falta para nuestro próximo trabajo. Con este pensamiento creamos verdaderos stocks reducidos en proceso que molestan, quitan espacio y estorban, perjudican el control visual del trabajo, impiden la circulación por las áreas de trabajo, inducen a cometer errores en el manejo de materias primas y en numerosas

oportunidades pueden generar accidentes en el trabajo. Es el primer paso que consiste en diferenciar dentro de un proceso productivo, los elementos necesarios de aquellos que no lo son, es decir, cada cosa en su lugar, y un lugar para cada cosa, y de esta forma, los individuos no pierden tiempo en encontrarlos, lo que lleva a un aumento en la productividad; lo necesario para la empresa de transporte público interurbano son:

- Seleccionar las unidades vehiculares, esto quiere decir, renovar y reducir la cantidad de vehículos, ya que las empresas cuentan con 5 o 6 unidades vehiculares de los cuales la mayoría son antiguos, lo que ocasiona un gasto para la empresa por sus constantes reparaciones. Es mejor contar con tres vehículos seminuevos que no tengan antigüedad de más de 4 años, con lo cual es suficiente para poder brindar el servicio de transporte, ya que las empresas en estudio sólo cuentan con una salida diaria.
- Seleccionar los residuos. Se generan diversos residuos como papel, plásticos, metales, etc. La empresa siempre debe proyectar limpieza y su compromiso con el medio ambiente, haciendo la clasificación de los residuos.
- Seleccionar las encomiendas por fechas y destinos. El cumplimiento de los tiempos de entrega de las encomiendas se ve afectado debido a la pérdida de tiempo que requiere la búsqueda. Es necesario contar con un registro de las encomiendas bien detalladas, así como también clasificarlos por fecha, lugar de envío y entre otros.

Es necesario hacer las siguientes preguntas:

- ¿Es necesario este elemento?
- ¿Es necesario en esta cantidad?
- ¿Tiene que estar localizado aquí?
-

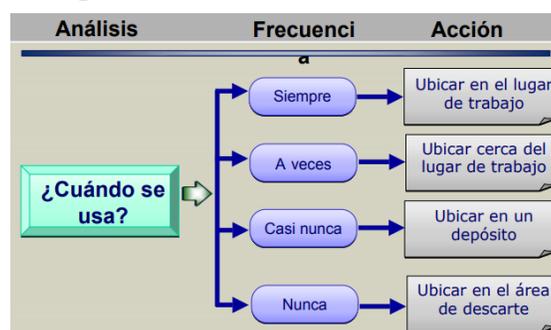


Figura 4. Análisis, Frecuencia y Acción.

Seiton (organización) Consiste en elaborar un listado de todos los elementos identificados en el paso anterior, con el objetivo de organizarlos y/o estructurarlos, de manera que su localización sea más sencilla. Se pueden usar métodos de gestión visual para facilitar el orden, identificando los elementos y lugares del área. Es habitual en esta tarea el lema (leitmotiv) «un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar». En esta etapa se pretende organizar el espacio de trabajo con objeto de evitar tanto las pérdidas de tiempo como de energía.

La agencia es la primera impresión para con los usuarios y más aún si son turistas, por ellos se debe contar con lo siguiente:

- Colocar en un lugar visible de la misión y visión de la empresa.
- Colocar en un lugar visible el tipo de servicio y los horarios de la empresa.
- Colocar en un lugar visible el organigrama de la empresa.
- Colocar en un lugar visible las normas de la empresa.
- Contar con el cuadro de numeración de los asientos de los vehículos.
- Contar las áreas e implementos de seguridad.
- Sala de espera adecuada (televisor, asientos confortables).
- Contar con servicios higiénicos.
- Contar con tachos de basura visibles.

Seiso (identificación) Significa eliminar el polvo y suciedad de todos los elementos de una fábrica. Seiso implica inspeccionar el equipo durante el proceso de limpieza. Se identifican problemas de escapes, averías, fallos o cualquier tipo de fuga, esta palabra japonesa significa defecto o problema existente en el sistema productivo.

Consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, y en realizar las acciones necesarias para que no vuelvan a aparecer, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado operativo.

- Realizar un cronograma de limpieza del local, vehículos, materiales de escritorio y estantes.

- Counter, conductor y todo el personal vestido con el uniforme adecuado de la empresa.
- Sala de espera limpia y con toda la información visible.
- Vehículos Limpios, sin malos olores
- Eliminar la anomalía en origen.
- Implementar tachos, según la clasificación (orgánicos, envases de vidrio, plásticos y papel)

(Seiketsu) Estandarización. Seiketsu es la metodología que nos permite mantener los logros alcanzados con la aplicación de las tres primeras “S”. Si no existe un proceso para conservar los logros, es posible que el lugar de trabajo nuevamente llegue a tener elementos innecesarios y se pierda la limpieza alcanzada con nuestras acciones.

En esta fase se busca estandarizar los resultados obtenidos en las tres fases anteriores. Consistirá fundamentalmente en acciones de mantenimiento de las mejoras obtenidas, transformándolas en permanentes, es decir en hábitos, los cuales se detallan de la siguiente manera:

- Asegurarse de que los primeros tres pasos se implementen correctamente
- Establecer normas de limpieza y tareas para todo el personal.
- Las normas deben contener los elementos necesarios para realizar el trabajo de limpieza, tiempo empleado, medidas de seguridad para tener en cuenta y procedimiento a seguir en caso de identificar algo anormal.
- Establecer prácticas y rutinas estándar para repetir regular y sistemáticamente los tres primeros pasos.
- Asignar responsabilidades.
- Realizar inspecciones y evaluaciones regulares por un equipo de seguimiento, designada por la dirección.

Shitsuke (Disciplina) Significa convertir en hábito el empleo y utilización de los métodos establecidos y estandarizados para el orden y la limpieza en el lugar de trabajo. Podremos obtener los beneficios alcanzados con las primeras “S” por largo tiempo si se logra crear un ambiente de respeto a las normas y estándares establecidos.

La filosofía de Kaizen nos enseñan las formas de hacer bien las cosas, como una forma natural de vivir, trabajar y seguir mejorando “hoy mejor que ayer y mañana mejor que hoy”. Esto implica:

- El respeto de las normas y estándares establecidos para conservar el sitio de trabajo impecable.
- Realizar un control personal y el respeto por las normas que regulan el funcionamiento de una organización.
- Promover el hábito de autocontrolar o reflexionar sobre el nivel de cumplimiento de las normas establecidas.
- Comprender la importancia del respeto por los demás y por las normas en las que el trabajador seguramente ha participado directa o indirectamente en su elaboración.

Protocolo. Dada la coyuntura del COVID 19, se establecerá un protocolo de atención en la prestación de servicio de transporte, basado en procedimientos que salvaguarden la salud pública en la prestación de este servicio.

Base Legal: Ley N° 27181, Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre y sus modificatorias, Decreto Supremo N° 044-2020- PCM, Decreto Supremo N° 080-2020- PCM, Decreto Supremo N° 017-2009- MTC.

Disposiciones:

1. En la prestación del servicio de transporte regular de personas en el ámbito provincial, se cumplirá con las siguientes medidas:
2. Establecer una infraestructura que cuente como mínimo con un lavadero con conexión a agua potable, jabón, papel toalla, dispensador de alcohol gel, para el lavado y desinfección de manos en el local autorizado para prestar el servicio como terminales y agencias.
3. En la jornada de prestación del servicio el conductor deberá portar: mascarilla, jabón líquido, alcohol en gel, mascarilla en buen estado, paños de limpieza y desinfectantes de superficies.

4. Se realizará un control diario de temperatura al conductor y personal de apoyo, al iniciar y finalizar su jornada de prestación de servicio de transporte.
5. Se llevará un control de registro de síntomas y se procederá a suspender la prestación del servicio si se presentara sintomatología COVID 19 o si tuvo contacto con alguna persona o lugar con riesgo de contagio en los últimos 14 días.
6. Acondicionar en el vehículo una separación que aisle al conductor de los usuarios.
7. Señalizar la distribución de los asientos del vehículo, y limitar el aforo del vehículo, respetando la distancia mínima establecida por el Ministerio de Salud, disposiciones establecidas según el tipo de vehículo.
8. Mantener una adecuada ventilación en los vehículos durante la prestación del servicio.
9. Limpiar y desinfectar el vehículo antes y después de la prestación de jornada diaria de servicio.
10. El vehículo deberá contar en el interior con un tacho con tapa para la adecuada segregación de residuos sólidos que allí se generen.
11. Se realizará una desinfección constante de locales utilizados por los choferes y personal de apoyo.
12. Implementar un mecanismo de cobranza que reduzca el uso de dinero físico.
 - Seiri (Clasificar)
 - Seiton (Ordenar)
 - Seiso (Limpieza)
 - Seiketzu (Estandarizar)
 - Shitzuke (Disciplina)
 - Planeamiento Estratégico
 - Administración y organización
 - Cultura Organizacional

Imagen Institucional

- Relaciones Humanas
- Relaciones Públicas
- Mejoramiento Del Clima Laboral

Recursos humanos: Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: licenciados en administración, contadores, Psicólogos, etc.

Materiales:

- **Infraestructura.** Las actividades de capacitación se desarrollarán en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.
- **Mobiliario, equipo y otros.** está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, total folio, equipo multimedia, TV-VHS, y ventilación adecuada.
- **Documentos técnicos – educativos.** entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Horovitz, J. (2000). *La Calidad de Servicio*. Madrid: Pearson Educación.
- Arias, G. F. (2006). *El proyecto de investigación*. Venezuela: Episteme.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson.
- Chirinos, E., Rivero, E., Méndez, E., Goyo, A., & Figueredo, C. (2010). El Kaizen como un sistema actual de gestión personal para el éxito organizacional en la empresa. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales* /, <https://www.redalyc.org/pdf/782/78216323006.pdf>.
- Deming, E. W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Brasil: Ediciones Díaz de Santos.
- Hernández, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill interamericana.
- Juran Moses, J., & Gryna, F. M. (1993). *Manual del control la calidad*. España: McGraw-Hill.
- Lara, J. (8 de junio de 2020). La gestión de la calidad en los servicios. *Conciencia Tecnológica*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=944/94401905>
- Puig, J; Duran, F. (2006). *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Ramos, G. (2009). *Propuesta Gerencial basada en el modelo americano de la calidad, para mejorar el transporte público del "Sol y Mar" SRL de Chiclayo*. Chiclayo, Perú.
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2006). *Metodología y diseño de la investigación*. Lima: Editorial Visión Universitaria.
- Sandhusen, R. L. (2002). *Mercadotecnia*. Editorial Continental.
- Tigani, D. (2006). *Excelencia en servicio*. (Vol. 1º Edición). Argentina: Liderazgo21.
- Zeithaml, V. (2009). *Marketing de servicios*. México: Litográfica Ingramex.
- Zeithaml, V., & Parasuraman, A. y. (1993). *Calidad total en la Gestión de Servicios*. España-Madrid: Díaz de Santos.