



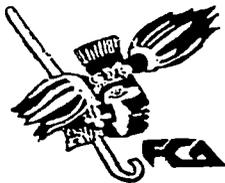
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

“MODELO PARA MEDIR LA SATISFACCION DE LOS PASAJEROS USUARIOS DE SERVICIOS DE AUTOTRANSPORTE DE PASAJEROS FORANEOS Y/O SERVICIOS TURISTICOS POR AUTOBUS EN EL D. F.”

TESIS PROFESIONAL QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADO EN ADMINISTRACION PRESENTA: HILDA JUAREZ BUENDIA

Asesor: L. A. Y MTRO. RAUL MEJIA ESTAÑOL



MEXICO, D. F.

ABRIL, 2002



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedico el presente trabajo :

A Dios

Por estar cerca de mí en los momentos más difíciles para darme las fuerzas y la fe que necesitaba para enfrentar con valor y decisión esta vida. Gracias

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Contaduría y Administración.

Por abrirme sus aulas para absorber conocimientos y enriquecer mi cultura contribuyendo así a la formación de mi carácter, visión y criterio. A los profesores que participaron e impulsaron mi formación académica, profesional y personal. Gracias

† A mi padre Rosendo Juárez Rosas

Porque en todo momento su sombra inteligente me vigiló y guió para salir adelante de las desavenencias que se presentaron en mi camino. Gracias

A mi madre Margarita Buendía y hermanas Marina y Guadalupe Juárez B.

Expreso un agradecimiento especial por sus consejos, esfuerzo, responsabilidad y cariño depositados en mí para sustentar mi carrera y ayudarme a salir adelante. Gracias por brindarme su apoyo moral y económico para lograr mi formación profesional.

A mi asesor de tesis

Por creer en mi calidad académica y responsabilidad para desarrollar este trabajo. Gracias maestro por su confianza y motivación para alcanzar el éxito.

A mi sobrina Karina González Juárez

Por su sincera amistad, cariño y apoyo que siempre me ha ofrecido. Gracias

A mis amigos y familia

HILDA JUÁREZ BUENDIA

INDICE

INTRODUCCIÓN

JUSTIFICACIÓN

CAPÍTULO I.

MARCO TEÓRICO DE LA INDUSTRIA DEL AUTOTRANSPORTE DE PASAJEROS FORÁNEOS Y/O SERVICIOS TURÍSTICOS POR AUTOBÚS Y DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

| | | |
|------|---|----|
| 1. | DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DEL AUTOTRANSPORTE. | 1 |
| 1.1 | Historia del Autotransporte. | 2 |
| 1.2 | Información estadística de los servicios de Autotransporte de Pasajeros foráneos y/o servicios turísticos en el D.F. de 1989 - 1999 | 3 |
| 1.3 | Programa de desarrollo sectorial 2001-2006 de la SCT. | 4 |
| 1.4 | Cámara Nacional del Autotransporte de Pasaje y Turismo (CANAPAT) | 6 |
| 1.5 | Empresas afiliadas a la CANAPAT | 8 |
| 1.6 | La CANAPAT y SCT. | 9 |
| 2. | ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DE LOS SERVICIOS | 10 |
| 2.1 | Concepto de servicio | 12 |
| 2.2 | Características de los servicios | |
| 2.3 | Tipos de servicios | 13 |
| 2.4 | Clasificación de los servicios | 14 |
| 2.5 | La gerencia del servicio | 15 |
| 2.6 | El triángulo del servicio | 15 |
| 2.7 | El momento de la verdad | 16 |
| 2.8 | El servicio con valor agregado | 20 |
| 3. | CALIDAD TOTAL | 22 |
| 3.1 | Desarrollo de una cultura de calidad | 23 |
| 3.2 | La calidad total en el servicio | 26 |
| 3.3 | El servicio basado en la calidad total | 28 |
| 3.4 | La calidad en el servicio como estrategia rentable en las empresas mexicanas. | 29 |
| 3.5 | La calidad en el servicio como ventaja competitiva | 30 |
| 3.6 | La matriz de cuestionamiento como herramienta para mejorar procesos. | 31 |
| 4. | BENCHMARKING | 32 |
| 4.1. | Concepto | 32 |
| 4.2. | Proceso de Benchmarking | 32 |
| 4.3. | Límites del Benchmarking | 33 |
| 5. | EMPOWERMENT | 33 |
| 5.1. | Concepto | 33 |
| 5.2. | Barreras del Empowerment | 34 |
| 6. | ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. | 34 |
| 6.1 | Eficiencia operativa | 34 |
| 6.2 | Diferenciación de productos y servicios de Jack Trout | 35 |
| 6.3 | Estrategias genéricas de Michael Porter. | 35 |

| | |
|--|-----------|
| 7. MODELOS PSICOLÓGICOS Y DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR | 36 |
| 7.1 Modelo de Maslow | 36 |
| 7.2 Modelo de Veblen | 37 |
| 7.3 Modelo simplificado del comportamiento del consumidor. | 37 |
| 8. PERCEPCIONES Y EXPECTATIVAS | 39 |
| 8.1 Definición de percepción | 40 |
| 8.2 Expectativas | 41 |
| 9. FACTORES DE SATISFACCIÓN | 42 |
| 9.1 Satisfacción del cliente | 42 |
| 9.2 Satisfacción laboral. | 43 |
| 9.3 Ecuación de la satisfacción respecto al servicio. | 45 |
| 9.4. La satisfacción y cambios en el consumo por el momento histórico y evolutivo. | 46 |
| 9.5. Sistema y manejo de quejas. | 47 |

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y TRABAJO DE CAMPO

| | |
|---|-----------|
| 1. PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN. | 51 |
| 1.1. Planteamiento del problema | 52 |
| 1.2. Planteamiento de Hipótesis de la investigación | 52 |
| 1.3. Objetivos generales | 53 |
| 1.4. Objetivos específicos | 53 |
| 1.5. Alcances de la investigación | 54 |
| 1.6. Determinación del universo. | 54 |
| 1.7. Determinación de la muestra | 54 |
| 1.8. Determinación del instrumento | 55 |
| 2. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN | 55 |
| 2.1 Observación directa | 55 |
| 2.2 Terminales candidatas | 56 |
| 2.3 Recopilación de la información | 58 |
| 2.4 Diseño del cuestionario piloto | 58 |
| 2.5 Observaciones y modificaciones al cuestionario piloto | 59 |
| 2.6 Cuestionario definitivo | 60 |
| 3. TABULACIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS | 61 |
| 3.1 Tabulación | 61 |
| 3.2 Análisis por pregunta. | 61 |
| 4. ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS | 83 |
| 4.1. Consideraciones | 83 |
| 4.2. Resultados | 83 |
| 4.3 Comprobación de las Hipótesis. | 85 |

**CAPÍTULO III.
MODELOS ALTERNATIVOS DE CALIDAD EN
EL SERVICIO Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.**

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| 1. MODELOS | 88 |
| 1.1 Malcolm Baldrige | 88 |
| 1.2 Gestión de la excelencia " EFQM " | 90 |
| 1.3 Modelo Denton | 93 |
| 1.4 Modelo de Dirección | 95 |

**CAPÍTULO IV.
" SISTEMA PULSO DE SATISFACCIÓN ."**

| | |
|----------------------------------|-----------|
| 1. ESTRUCTURA DEL SISTEMA | 98 |
| 1.1. Definición | 98 |
| 1.2. Objetivos | 98 |
| 1.3. Justificación | 99 |
| 1.4. Desarrollo | 100 |
| 1.5. Alcances y limitaciones | 103 |

**CAPÍTULO V.
DESARROLLO Y OPERACIÓN DEL MODELO RECOMENDADO**

| | |
|---|------------|
| 5. DESARROLLO DEL MODELO | 104 |
| 5.1. Concepto de modelo | 104 |
| 5.2. Definición del "Modelo para medir la satisfacción de los pasajeros " | 104 |
| 5.3. Estructura y operación del modelo propuesto | 105 |
| 5.3.1. Primera Parte. Estructura ideal de la empresa | 106 |
| 5.3.2. Segunda Parte. Factores que influyen en las percepciones y expectativas De los clientes en el proceso de compra | 112 |
| 5.3.3. Tercera Parte Operación del modelo a través del Sistema Pulso de Satisfacción" | 113 |
| 5.4. Comparación de modelos | 125 |
| 5.5. Limitaciones | 127 |

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ANEXOS

REFERENCIAS

128

131

140

INTRODUCCIÓN.

Dentro del mundo empresarial existen infinidad de empresas dedicadas a ofrecer servicios, dentro de las cuales se encuentra la industria del Autotransporte foráneo y/o servicios turísticos por autobús, algunas de estas empresas saben de la importancia que significa la satisfacción del pasajero a través de brindar la máxima calidad en el servicio, pero también se podría afirmar que en otras no existe consciencia de servicio y menos de satisfacción puesto que no identifican las necesidades específicas de los pasajeros, los procesos no aseguran calidad en el servicio, o bien tienen escasa capacitación de su personal y excesiva competencia ,entre otros.

En México, la demanda diaria de servicios de transportación de pasajeros requiere de factores claves e indispensables como comodidad, rapidez, seguridad, puntualidad y economía, mismas que le permitan al usuario llegar a los diferentes destinos bajo un servicio óptimo que satisfaga sus expectativas y necesidades.

La presente investigación surge por la inquietud de diseñar un modelo que permita medir la satisfacción de los pasajeros, basado en la calidad en el servicio, a partir de la identificación de los principales factores que impiden lograr la máxima satisfacción . La propuesta del modelo que se pretende crear será basado en enfoques actuales de la administración como : Calidad Total, Gestión del servicio, Benchmarking, Empowerment y Mejora Continua.

Se parte de la creación de un Sistema denominado " Pulso de satisfacción " para introducir e integrar la estructura y comprensión general del " Modelo para medir la satisfacción de los pasajeros " a desarrollar como propuesta con el fin de asegurar las mejoras en el servicio. Posteriormente, se citan modelos alternativos de calidad y satisfacción del cliente con el objeto de tener parámetros de comparación con el propuesto. Finalmente, se desarrolla de manera integral el modelo recomendado.

Por otra parte, es necesario aclarar que dicha investigación no se enfoca de manera particular hacia alguna línea de autotransporte foráneo y/o servicios turísticos por autobús, puesto que se considera aplicable para cualquier línea de autotransporte.

OBJETIVO :

Proyectar un modelo dinámico que permita medir la satisfacción de los clientes usuarios de los servicios de Autotransporte de pasajeros foráneos y/o servicios turísticos por autobús, con la finalidad de mejorar la calidad en el servicio para lograr mayor competitividad dentro de su ramo.

Para alcanzar dicho objetivo, en seguida se muestra el contenido temático de esta investigación el cual se encuentra dividido en cinco capítulos cuyo contenido general a continuación se describe.

CONTENIDO TEMÁTICO :

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO DE LA INDUSTRIA DEL AUTOTRANSPORTE DE PASAJEROS FORÁNEOS Y/O SERVICIOS TURÍSTICOS POR AUTOBÚS Y DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

Este capítulo tiene como objetivo presentar un marco teórico que sirva como referencia para basar y comprender el modelo a desarrollar. En este apartado se hace mención de la historia y evolución de la Industria del Autotransporte de Pasajeros Foráneos y/o Servicios turísticos por Autobús, incluye también información estadística de los servicios de autotransporte de 1989 a 1999, la CANAPAT y las empresas afiliadas y el Instituto Mexicano del Transporte. Así mismo, expone los enfoques de la gestión del servicio, Calidad Total, Benchmarking , y Empowerment. También se citan algunos modelos clásicos de motivación y comportamiento del consumidor y se manejan los conceptos de percepción, expectativas, satisfacción laboral y del cliente.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y TRABAJO DE CAMPO

El objetivo de este capítulo es desarrollar una metodología de la investigación que permita detectar hallazgos que ayuden a la aprobación o descartamiento de las hipótesis formuladas a partir de la identificación de la problemática para obtener conclusiones. Los pasos de dicha metodología que se manejan en este capítulo son : planeación de la investigación, recopilación de la información, tabulación y procesamiento de datos; análisis, interpretación y presentación de resultados.

CAPÍTULO III. MODELOS ALTERNATIVOS DE CALIDAD EN EL SERVICIO Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE.

En este capítulo se exponen la filosofía, los elementos dinámicos y puntos claves que integran la estructura de modelos alternativos de calidad en el servicio y satisfacción al cliente con el objeto de tener parámetros de comparación y fuentes de información para desarrollar y analizar el modelo para medir la satisfacción del pasajero. Los modelos alternativos que se seleccionaron para la presente investigación son: Malcolm Baldrige, Gestión de la excelencia EFQM, Modelo Denton y Modelo de Dirección.

CAPÍTULO IV. " SISTEMA PULSO DE SATISFACCIÓN "

En este apartado se presenta la estructura del "sistema pulso de satisfacción "misma que incluye desarrollo, alcances y limitaciones. En este capítulo sólo se desarrolla el primer punto clave correspondiente a las etapas de los cinco que integran el sistema, puesto que los demás se exponen ampliamente en siguiente. El objetivo de este capítulo es tener un antecedente introductorio al modelo para lograr una mejor comprensión de su parte operativa.

CAPÍTULO V. DESARROLLO Y OPERACIÓN DEL MODELO RECOMENDADO

En este capítulo se realiza la propuesta concreta del desarrollo y operación del modelo para medir la satisfacción del pasajero. En este apartado se menciona un concepto de modelo, se define el modelo propuesto y finalmente se incluye su estructura que lo compone, misma que se integra por tres partes, la primera expone la estructura ideal operativa de la empresa bajo la cual se construye la satisfacción del cliente interno, en la segunda se presentan los factores internos y externos que influyen en las percepciones y expectativas del cliente para el proceso de compra, además se señalan las variaciones de percepción tanto del cliente como del empleado, por último en el tercera parte se presenta la aplicación del "sistema pulso de satisfacción" así como los puntos clave que lo integran.

LA PRESENTE INVESTIGACION VA DIRIGIDA A:

Las empresas vanguardistas que se percatan de que deben mejorar la calidad en el servicio al cliente, para aquellos gerentes que desean conocer y aplicar nuevas propuestas para medir la satisfacción de los pasajeros. También es para el departamento de servicios al cliente, y en general para todos los empleados, quienes de verdad desean dar valor agregado a sus clientes, mejorar los niveles de servicio y se preocupan por la satisfacción de éstos y a todos aquellos que aspiren a ser los mejores oferentes de servicios de autotransporte de pasajeros foráneos y/o servicios turísticos por autobús.

JUSTIFICACIÓN

Las empresas mexicanas del autotransporte de pasajeros y/o servicios turísticos por autobús se desarrollaron en épocas donde eran los reyes del mercado, donde éstas establecían las reglas, pero la situación cambia, cuando empieza a darse la era de apertura comercial repercutiendo de manera inmediata en el entorno de las organizaciones, cualesquiera que fuera su fin (productos y/o servicios). De pronto los cambios habidos en su entorno político, económico, social y tecnológico, las llevó a plantearse una serie de alternativas: o bien se adecuaban, o podrían desaparecer. Estos cambios afectaron drásticamente a las organizaciones provocando modificaciones en sus estructuras, en sus procesos, técnicas de administración, necesidades de información, en desarrollo tecnológico, pero sobre todo en las conductas de sus clientes, de sus proveedores y en la competencia.

En tiempo de cambio sólo las empresas fuertes y que decidan cambiar podrán sobrevivir, pues enfrentan una seria competencia que las obliga a desarrollar una nueva cultura orientada hacia el servicio al cliente y a desarrollar estrategias que se desprendan de modelos basados en teorías administrativas, mismos que permitan actuar contra paradigmas que impidan ser más competitivos frente al futuro empresarial. Anteriormente no se insistía en satisfacer al cliente porque eran pocas las empresas que lo hacían dado que no existía tanta competencia, ahora las organizaciones que no lo hacen están en desventaja.

Hoy se requiere de un gran compromiso personal y empresarial para buscar la satisfacción de las expectativas y conductas de los clientes para asegurar la permanencia en el mercado. Además, se requiere que se desarrollen y apliquen nuevos modelos administrativos para estar a la vanguardia del cambio empresarial.

Por otra parte, es tarea de los administradores según el código de ética profesional:

- Dedicarse a la investigación de nuevos hallazgos para generar y promover modelos de administración propios, así como adecuar a nuestra realidad modelos extranjeros de vanguardia.
- Estar consciente de la importancia que la investigación científica tiene para el desarrollo nacional.
- Aplicar metodologías de evaluación, definir criterios de medición y poder detectar y crear oportunidades estratégicas que le den mayor competitividad y crecimiento a las organizaciones públicas y privadas, y en general promover la aplicación de mejores técnicas y modelos administrativos vigentes.

El servicio esta emergiendo hoy como la estrategia rentable para las empresas vanguardistas y ganadoras. En los mercados altamente competidos y muy segmentados, la calidad en el servicio debe aprovecharse como una ventaja competitiva que marque la diferencia.

HIPÓTESIS :

- La empresa que no mida la satisfacción de sus clientes respecto al nivel de servicio que ésta les ofrece, tenderá a ser menos competitiva frente a su mercado potencial y estará en desventaja con su competencia.

C A P I T U L O I

MARCO TEÓRICO DE LA INDUSTRIA DEL AUTOTRANSPORTE DE PASAJEROS FORÁNEOS Y/O SERVICIOS TURÍSTICOS POR AUTOBÚS Y DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

" En ocasiones no sabemos de lo que somos capaces de hacer hasta que lo intentamos. Una capacidad notable de la mente es que mientras más la usamos se vuelve más fuerte, creativa y versátil. "

anónimo .

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO DE LA INDUSTRIA DEL AUTOTRANSPORTE DE PASAJEROS FORÁNEOS Y/O SERVICIOS TURÍSTICOS POR AUTOBÚS Y DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

1. DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DEL AUTOTRANSPORTE. ¹

1.1 HISTORIA

La Revolución Mexicana iniciada en 1910, conmovió todo el sistema social, político, económico y cultural del país, originando una época de crisis que impidió a los gobiernos realizaciones importantes de carácter constructivo. Durante los primeros años posteriores al movimiento armado, no pudieron planearse obras por la inestabilidad de los gobiernos y las constantes crisis políticas en que se vieron envueltos.

El automóvil había hecho su aparición en México en 1906, trayendo consigo la revolución de los viejos conceptos del transporte; sin embargo, en nuestro país no significó ninguna mejora para los caminos existentes; como estaban continuaron prestando servicio a los vehículos de motor y a los de tracción animal.

Al paso de unos cuantos años el automóvil empezó a evolucionar sobre todo en cuanto a velocidad; a partir de entonces, los caminos de México empezaron a volverse obsoletos.

EL DESARROLLO DE LOS TRANSPORTES

Cuando se iniciaba la rehabilitación de los primeros caminos para automóvil, el país tenía 15 millones de habitantes. La producción era incipiente en general y los transportes se fueron desarrollando paralelamente a las vías de comunicación.

Por lo que respecta a la evolución de los transportes carreteros, gracias a la construcción de los caminos que se consideraron en esa época como los más importantes, se comunicaron tres áreas: La ciudad de México con las de Pachuca, Puebla, Toluca y Acapulco; la de Mérida con el Puerto de Progreso y Valladolid, y la de Monterrey con Nuevo Laredo.

Es entre 1925 y 1930, cuando se realizaron los primeros mil cuatrocientos veinte kilómetros de carretera que unían a los puntos arriba mencionados; en este último año se había integrado al tráfico automovilístico el uno por ciento del territorio nacional. En la siguiente década se agregaron a la red ocho mil 500 kilómetros, con lo cual quedaba comunicado el nueve por ciento del área de la República por el automóvil y el camión.

En esos años se utilizaron los primeros autobuses para 20 pasajeros y se iniciaron los servicios regulares de México a Pachuca, de México a Texcoco y de México a Toluca. Posteriormente se realizaron varias fusiones de compañías pequeñas de carga y pasajeros, lo que propició la modernización de las unidades vehiculares, ahora con mayor capacidad y seguridad.

En el desarrollo del autotransporte de pasajeros foráneos y /o servicios turísticos por autobús han intervenido principalmente los siguientes factores: crecimiento de infraestructura carretera, tecnología, regulaciones y normatividad gubernamental, condiciones socioeconómicas, culturales, institucionales y la competencia entre otros.

LA PROBLEMÁTICA DEL CRECIMIENTO

La evolución económica y social del país, así como su expresión en mayores requerimientos de transportes y comunicaciones, plantearon la necesidad de adecuar la capacidad disponible y la organización de los servicios, para lograr mayores niveles de bienestar para la población y responder a las necesidades de la actividad productiva. Para ello, se impulsó el desarrollo de los transportes y de las comunicaciones a través de programas coordinado, de acción y de política sectorial, para lograr un funcionamiento armónico de los diferentes servicios, así como un desarrollo integral y equilibrado de su infraestructura, en función de las prioridades y objetivos nacionales.

PLANEACION DE LOS TRANSPORTES

Todas las actividades económicas de producción de bienes o servicios, dependen en una u otra forma del desplazamiento de los insumos y mercancías o cargas de toda categoría y del traslado de personas como productoras o consumidoras. No hay aspecto de la vida económica, social, cultural o política, en su sentido más amplio, que no se relacione directamente con los transportes.

Al paso del tiempo, los transportes, con esos novedosos adelantos tecnológicos, tanto en los motores para lograr mayores velocidades, como en sus demás componentes, se fueron adaptando a las necesidades socioeconómicas del país y se la vez estimulando el desarrollo de las actividades productivas. Estas acciones se dejaron sentir en el transporte de carga y de pasajeros, y lógicamente en la modernización de los caminos.

IMPORTANCIA ECONÓMICA PARA MÉXICO

El autotransporte de pasajeros foráneo y/o turístico, por su facilidad de acceso a las distintas zonas geográficas y a las poblaciones económicamente marginadas, favorece su integración al desarrollo de la economía de México. El autotransporte de pasajeros foráneo y/o servicios turísticos por autobús tienen un impacto en la economía del país ya que transporta cerca de un 98.5 % de los usuarios, por ejemplo, en el año 1999 transportó a 2' 719,367 personas de acuerdo a las cifras presentadas por INEGI y la Dirección General del Autotransporte Federal.

Todo lo anterior da por resultado que el sector económico de servicios que abarca las siguientes divisiones: división de comercio, restaurantes y hoteles; división de transporte, almacenamiento y comunicaciones; división de servicios financieros, seguros y bienes inmuebles, y división de servicios comunales, sociales y personales, contribuya con un 53 por ciento del PIB en la economía nacional y específicamente la división de transporte, almacenamiento y comunicaciones con el 14 por ciento del total de las divisiones del sector económico servicios.²

1.2. INFORMACIÓN ESTADÍSTICA DE LOS SERVICIOS DE AUTOTRANSPORTE DE PASAJEROS FORÁNEOS Y/O SERVICIOS TURÍSTICOS EN EL D. F. DE 1989 A 1999.

A continuación se presentan la información estadística publicada por INEGI y la Dirección General del Autotransporte Federal.³

Unidades vehiculares de pasaje, turismo y pasajeros transportados de 1989 a 1999.

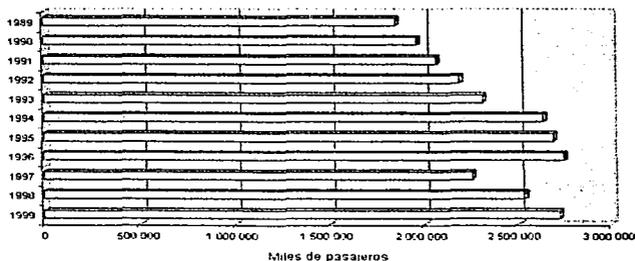
| Año | Número de | Pasajeros | Pasajeros- |
|------|-----------|-----------------------|-----------------------|
| | vehículos | transportados | kilómetro |
| | | (miles) ^{2/} | Transportados |
| | | | (miles) ^{2/} |
| 1989 | 35 211 | 1 850 993 | 253 599 669 |
| 1990 | 36 593 | 1 966 645 | 271 511 993 |
| 1991 | 39 385 | 2 071 587 | 286 645 340 |
| 1992 | 41 621 | 2 189 900 | 307 222 873 |
| 1993 | 43 237 | 2 319 378 | 329 816 233 |
| 1994 | 49 585 | 2 636 089 | 375 960 129 |
| 1995 | 50 848 | 2 691 259 | 383 097 472 |
| 1996 | 53 133 | 2 750 369 | 390 465 732 |
| 1997 | 44 372 | 2 257 558 | 321 645 330 |
| 1998 | 52 639 | 2 536 367 | 365 219 788 |
| 1999 | 60 090 | 2 719 367 | 387 473 661 |

1/ Incluye además del servicio de pasaje, el servicio de turismo.

2/ Datos estimados en función de la flota vehicular.

Fuente: Dirección General de Autotransporte Federal.

Pasajeros transportados

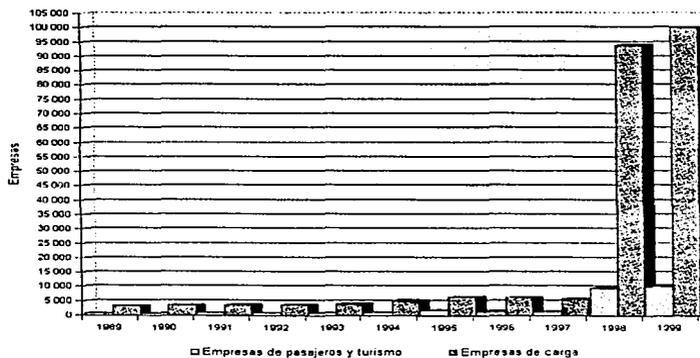


FUENTE :Dirección General de Autotransporte Federal, S.C.T.

Empresas prestadoras de servicios de Autotransporte de pasajeros en el D. F. de 1989 a 1999.⁴

| Número de empresas | | | |
|--------------------|--------|---------|-------|
| Año | PASAJE | TURISMO | TOTAL |
| 1989 | 625 | 60 | 685 |
| 1990 | 658 | 60 | 718 |
| 1991 | 755 | 85 | 840 |
| 1992 | 800 | 90 | 890 |
| 1993 | 672 | 261 | 933 |
| 1994 | 736 | 342 | 1078 |
| 1995 | 1 331 | 523 | 1854 |
| 1996 | 996 | 498 | 1494 |
| 1997 | 914 | 503 | 1417 |
| 1998 | 1 275 | 948 | 2223 |
| 1999 | 1 296 | 1106 | 2402 |

Empresas para los servicios de pasajeros y carga



Fuente: Dirección General de Autotransporte Federal

1.3 PROGRAMA DE DESARROLLO DEL SECTOR COMUNICACIONES Y TRANSPORTES 2001-2006.⁵

El titular de la S.C.T. presentó el programa sectorial 2001-2006, ante el Presidente de la República México, D. F., 13 de diciembre del 2001.

Los servicios de comunicaciones y los medios de transporte son herramientas con que cuentan México y los mexicanos para acelerar nuestro desarrollo, balancear nuestros desequilibrios, mejorar nuestra calidad de vida, fortalecer nuestra identidad y nuestros valores, y acceder a más y mejores oportunidades tanto en el presente como en el futuro. Señaló el Secretario de Comunicaciones y Transportes, arquitecto Pedro Cerisola y Weber, que el rumbo del Sector Comunicaciones y Transportes para el periodo 2001-2006 se fijó a partir de cuatro objetivos generales:

1. Que la infraestructura de comunicaciones y transportes sea eficiente, segura, accesible y con capacidad suficiente para todos los mexicanos.
2. Que los servicios de transporte de bienes y personas, actuando coordinada y complementariamente, generen sinergia y atiendan la demanda de manera adecuada y al menor costo.
3. Que los sistemas de comunicaciones, apoyados en las más modernas tecnologías, integren a las personas y a las regiones, y faciliten y permitan aprovechar las ventajas de la era de la telepática.
4. Que la actuación del Sector sea transparente, eficiente y de calidad, en el marco de una cultura de servicio, comprometido y responsable.

Actualmente ya están en operación 11 mil 864 kilómetros de altas especificaciones técnicas y deberán ser construidos y/o modernizados 7 mil 400 para el año 2006, que demandan una inversión de 72 mil 500 millones de pesos. El reto es diseñar y poner en práctica mecanismos alternos de financiamiento mixto en los que participen los Tres Poderes de Gobierno, iniciativa privada y la banca nacional y extranjera.

En el subsector de autotransporte se eliminará la operación irregular, reducirá la edad promedio de la flota vehicular, intensificará la prevención de accidentes y en aspectos regulatorios, de tal forma que al 2006 el autotransporte federal, en sus distintas modalidades, sea un ejemplo, de eficiencia, calidad, seguridad y competitividad.

La meta para el 2006 es contar con servicios de clase mundial, mantener la amplia cobertura, por lo que es necesario reestructurar aspectos operativos, comerciales, de organización y administrativos. Con la intensificación del giro paisano, se recuperó presencia en el mercado de transferencia de dinero, así como la diversificación de los servicios que se prestan, incluyendo los de telecomunicaciones a través de los centros comunitarios en México.

Falta Página

5

1.4 . CANAPAT(Cámara Nacional del Autotransporte de Pasaje y Turismo).⁶

La Cámara Nacional del Autotransporte de Pasaje y Turismo (CANAPAT) es una institución de la iniciativa privada que se formó en 1989 y está compuesta por las personas físicas y morales dedicadas al autotransporte de pasaje, turismo o sus servicios auxiliares.

La misión de la CANAPAT es la de apoyar e impulsar el desarrollo de los autotransportistas de pasaje y turismo, representándolos y brindándoles a través de su afiliación, los servicios que les permitan mejorar su operación cotidiana en beneficio de los usuarios.

Las principales tareas de CANAPAT son las siguientes:

- Representar y defender los intereses generales del autotransporte foráneo y/o servicios turísticos por autobús ante las diferentes instancias del gobierno.
- Ser órgano de colaboración y consulta del estado para el diseño y ejecución de políticas y programas que facilitan el desarrollo del sector.
- Buscar e impulsar el desarrollo tecnológico de las empresas que conforman esta actividad.
- Actualizar y capacitar a sus afiliados en las diferentes áreas de operación del autotransporte
- Organizar foros, talleres y eventos que permitan el desarrollo de los autotransportistas.

Los servicios que ofrece son :

- Trámites ante la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- Altas y bajas de autobuses.
- Revalidación de tarjetas de circulación.
- Autorización de centros de capacitación
- Regularización de Terminales o Centrales de Autobuses
- Registro de empresas transportistas ante la S.C.T.
- Canje de placas.
- Consultas al módulo de licencias de operadores
- Participación permanente en comités, Paneles y Foros con Autoridades
- Comisiones de trabajo integradas por expertos del medio autotransportista para analizar problemáticas del sector y proponer soluciones
- Seguros de daños a terceros y del viajero
- Programa de sustitución de flota vehicular con financiamientos
- Apoyo a la capacitación:
- Publicación de Manuales para el Operador
- Realización de cursos de capacitación.
- Registro del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM).⁷

6. www.canapat.org.mx.

7. www.canapat.org.mx/servicios

Convenios con:

CAPUFE: A través del cual se brindan tarifas preferenciales en autopistas a los afiliados.

PGR: Para la oportuna liberación de los vehículos involucrados en algún delito federal

IMSS e INFONAVIT: Para realizar las aportaciones que correspondan a cada Instituto.

PEMEX: Para el establecimiento de estaciones de autoconsumo

INFONAVIT (Créditos de línea III): Para obtener créditos para la vivienda de los trabajadores de nuestros afiliados.

PFP: A través del cual se ha dispuesto el teléfono LADA 01-800-440-36-90 para realizar denuncias anónimas de delitos cometidos en contra de quienes viajan a bordo de los autobuses o hacen uso de nuestras terminales.

Centros de Integración Juvenil: Para prevenir las adicciones en el personal del transporte.

Microsoft: Para actualización de licencias de cómputo.

PUBLICACIONES DE LA CANAPAT ⁸

- Antología del Boletín de Seguridad y Desarrollos Tecnológicos.
- Autobuses. Guía del Conductor.
- Recomendaciones a empresas de autotransporte, centrales de autobuses y conductores de unidades de pasajeros para disminuir el riesgo de asaltos en carreteras.
- Guía Oficial de Autobuses.
- Manual de Orientación para el apoyo a personas con discapacidad que hacen uso del servicio público federal de pasajeros.
- Manual de Primeros Auxilios.
- Manual de capacitación para el conductor de autobuses de primer ingreso.
- Revista bimestral AUTOBUSES (publicación bimestral gratuita)

VIDEOS

- Los dispositivos de registro gráfico de velocidad salvavidas.
- Técnicas de manejo defensivo
- El manejo defensivo y la atención de los PRIMEROS AUXILIOS
- La seguridad en carreteras: retos y problemas

1.5. EMPRESAS AFILIADAS A LA CANAPAT.⁹

Las empresas afiliadas son profesionales del autotransporte por ello resultan ser las mejores para el viajero nacional e internacional que desee efectuar cualquier recorrido por carretera con seguridad, puntualidad y confort.

Estrella Blanca
Elite
Cauhtémoc
Caballero Azteca
Autotransportes Uno
www.uno.com.mx
Autotransportes México – Texcoco
Autobuses El Aguila
Autobuses de Oriente GL
www.adogl.com.mx
Autobuses México, Toluca, Zinacantepec y Ramales
Autobuses Sierra Texcoco
Autotransportes de Turismo Acapulco
www.autobus.com.mx/tours/eoetours.html
Autotransporte Mante de Tampico
Autotransportes del Sur de Jalisco
Autobuses Blancos Coordinados
Autobuses de Acapulco
www.autobuses.com.mx/viajes/eoeviajes.html
Autobuses de la Baja California
www.abc.com.mx
Enlaces Terrestres Nacionales
www.etn.com
Extratur
www.extratur.com.mx
Estrella de Oro
Flecha Amarilla
www.flecha-amarilla.com
Flecha Roja
Futura
Línea Azul
Grupo Pullman de Morelos
www.inetcorp.net.mx/pullman/home.html
Golden Traveler
www.goldentraveler.com.mx
Gacela
Sur Campeche
Rojos de los Altos
Primera Plus
Primera Plus

9. [www.canapat.org.mx/empresas afiliadas](http://www.canapat.org.mx/empresas_afiliadas)

Omnibus de Oriente
Lopresti
www.lopresti.com.mx
TMT Caminante
Transpaís
Transportes Chihuahuenses
Transportes del Norte
Transportes Frontera
Transportes Norte de Sonora
Turistar Ejecutivo
Via Plus
www.via2000.com.mx

1.6 CANAPAT Y S.C.T. (Secretaría de Comunicaciones y Transportes)

Como consecuencia de la desregulación que el Gobierno de México llevó a cabo en el sector de autotransporte de pasajeros foráneos y turísticos, hizo que cada línea de transportistas estén mejorando continuamente sus servicios ante la apertura de una amplia competencia.

En busca de elevar la calidad del servicio público de autotransporte federal de pasajeros, se llevó a cabo un proceso de consenso entre la S.C.T. y la CANAPAT que permite a los autotransportistas la libre circulación a lo largo de toda la República Mexicana, modificando condiciones en la regulación del servicio de empresas mexicanas de autobuses que a partir del año 2004 permitirán la inversión extranjera en camiones de carga y autobuses.

La CANAPAT viene promoviendo entre los diversos grupos acuerdos para respetar áreas geográficas, modernizar sus unidades , equipos e instalaciones para brindar mejores servicios a los pasajeros.

INSTITUTO MEXICANO DEL TRANSPORTE .¹⁰

El Instituto Mexicano del Transporte (IMT) es un centro de investigación y desarrollo tecnológico dependiente de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes de México. Entre las funciones del IMT figuran la investigación básica y aplicada, la generación y adaptación de nuevas tecnologías para el transporte y la capacitación de los recursos humanos del sector en nuestro país.

Tiene como objetivo principal realizar estudios tendientes a incrementar en el país lo referente al desarrollo de la tecnología en materia de transporte, además de contribuir a la formación de recursos humanos de alto nivel encaminados al desarrollo tecnológico en el subsector transporte.

10. www.imt.org.com

2. ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DE LOS SERVICIOS.¹

En tiempos de la revolución industrial la preocupación de las empresas significaba solamente producir la mayor cantidad posible de productos, ya que la escasa producción era de tipo artesanal siendo superada por la demanda. Esta etapa se conoce como " Orientación a la producción"

Entre 1945 y 1950 algunos industriales empezaron a estudiar qué era lo que los clientes potenciales deseaban, para el producto y posteriormente desarrollarlo. El objetivo de este periodo era maximizar la rentabilidad de la empresa a través de la satisfacción de las necesidades de los clientes, esta etapa es conocida como : " Orientación al mercado ".

De las fechas 1950 a 1960 se caracterizan básicamente por el desarrollo de la informática y las comunicaciones, esta etapa se denomina : " Orientación a la estrategia ".

En los años 70's el enfoque utilizado para poder competir era la Productividad, mismo que relaciona la producción y generación de bienes o servicios con la transformación de insumos.

Los años 80's se caracterizan por la aplicación total del marketing como factor fundamental en la competencia de mercado. Para este enfoque se citan dos autores clásicos como son Kotler que define a la mercadotecnia como: " Una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del hombre por medio de los procesos de intercambio " y específicamente conceptualiza al servicio como: " Toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, es intangible y no culmina en la propiedad de la cosa . También señala cuatro características básicas de los servicios : intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y naturaleza perecedera. "

Por su parte Stanton señala que la mercadotecnia consiste : " En todas las actividades diseñadas para generar o facilitar un intercambio con el propósito de satisfacer necesidades humanas " . Y en relación con el concepto de servicio dice : " que se pueden dividir en dos grupos, los servicios principales y complementarios.

Para los 90's el concepto clave es la Calidad Total para estar a la vanguardia de cualquier competencia. A continuación se mencionan brevemente los autores clásicos más relevantes :

- Edwards Deming es considerado como el padre de la filosofía de Calidad Total, misma que se basa en 14 puntos, de los cuales uno (la mejora continua) se relaciona y fundamenta el modelo a desarrollar . Dicha filosofía también incluye el famoso ciclo Deming que se basa en cuatro fases : Planear, Hacer, Distribuir y Verificar.
- Philip Crosby , menciona que la mejora continua debe de surgir del compromiso de alta dirección y de que todos sus miembros comprendan la filosofía, también propone mejorar los errores a través de círculos de calidad.

- Kaoru Ishikawa, discípulo de Deming, define al control total de calidad de la manera siguiente : " Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto o servicio de calidad que sea el más económico, el más útil y el más satisfactorio para el consumidor" es lo que él denomina : " Orientación hacia el consumidor ".

Con relación a la evolución de la " orientación al servicio y al cliente ", hay que situar sus comienzos en los primeros años la década de los 80's.

Así las sociedades del mundo empezaron una evolución dinámica , donde los esfuerzos por mejorar productos y servicios se canalizan en términos y enfoques como: Globalización , Calidad Total, Mejora Continua, Cultura Organizacional, Ventaja competitiva, Valor Agregado, Benchmarking, Empowerment, entre otros.

La mezcla de mercadotecnia y la Calidad Total siempre serán indispensables para ofrecer servicios que superen las expectativas del usuario.

EVOLUCIÓN Y CAMBIO DE LOS MERCADOS RUMBO A LA GLOBALIZACIÓN .

Ante un mundo globalizado, la mercadotecnia tiene una dimensión amplísima ya que estamos viviendo una época de cambio y consumismo.

Se deben plantear estrategias novedosas para evolucionar a la empresa sin apartarse de la ética profesional.

Se pueden considerar dos mercados que han cambiado a través del tiempo :

SIGLO XX :

- Mercado localista contra monopolista.
- Buenos productos y buena mercadotecnia
- Enfoque de calidad total
- Canales de distribución tradicionales.
- Productos genéricos para cada segmento.
- Baja cultura de compra

SIGLO XXI :

- Redes de servicios
- El boom del servicio
- Alianzas estratégicas
- Competencias más fuertes
- Enfoque orientado al cliente
- Enfoque humanista del personal
- Ofrecer productos y servicios útiles.
- Nuevos canales de venta (internet)
- Productos y servicios personalizados.
- Alto consumismo

1

¿ Qué se puede hacer ante la globalización y la evolución de los mercados ?

1. Comercializar productos y servicios que satisfagan las necesidades
2. Comunicar con claridad los beneficios que puede obtener el consumidor
3. Cumplir expectativas

Las tendencias de las empresas de vanguardia son :

- Preocupación por el cliente y su satisfacción
- Mayor contacto con el cliente
- Mejora Continua
- Misión orientada al servicio y al cliente.

2.1 CONCEPTO DE SERVICIO

SERVICIO : es el conjunto de actividades y beneficios que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación a las ventas. ¹

Servicio: es la realización del trabajo de los hombres con el fin de satisfacer necesidades sociales ajenas, capaz de lograr la satisfacción directa o indirecta sin materializar bienes. ²

El servicio es el parámetro a través del cual los clientes miden el compromiso social de una organización hacia sus consumidores, destacando como valores las actitudes y las acciones que se llevan a cabo, para hacer sentir a los clientes que se trabaja por y para ellos. La prestación del servicio incluye la atención que pongamos en detectar las necesidades del cliente así como tomar acciones para satisfacerlas de manera rápida.

El servicio existirá mientras una parte ofrezca alternativas de satisfacción a una determinada necesidad de los clientes. Una empresa de servicios existirá mientras tenga capacidad competitiva en la calidad de los servicios que ofrece, en el precio y en las relaciones con los clientes. El precio es competitivo sólo si la calidad en el servicio lo es. Las empresas luchan entre sí por ofrecer un mejor servicio o para obtener una ventaja competitiva. ³

1. Fischer de la vega Laura, Mercadotecnia, pp.166-168

2. Méndez Morales José Silvestre, Problemas económicos de México, pp.159-160.

3. De la Parra Paz Eric, La virtud del servicio, págs. 19-20

2.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS.

- Intangibilidad : Los servicios son intangibles, no se les puede tocar, probar, oler o ver, antes de la compra , son el resultado de una acción. El valor del servicio depende de la experiencia personal de cada usuario.
- Heterogeneidad (variabilidad) . Al tratarse de muchas situaciones que dan lugar al servicio es difícil de generalizar. El servicio es único y nunca es igual , puesto que no es estándar debido a que existe la presencia humana y no en todos los casos es idéntico y existe complejidad en la fijación de estándares. La calidad del servicio depende de quién los proporciona, cuándo, en dónde y cómo.
- Naturaleza perecedera (caducidad).No se pueden almacenar. Los servicios son producidos y consumidos en el momento . Un servicio generalmente se consume mientras se realiza. Por lo cual no se pueden almacenar para su venta o utilización posteriores.
- Inseparabilidad. Los servicios no se pueden separar de sus proveedores. ⁴

Entre otras características también cabe mencionar:

- Los servicios requieren de un número elevado de transacciones directas con muchas personas, por tanto, requieren de una interacción humana en alto grado.
- Los servicios requieren de un elevado volumen de procesos.
- En los servicios la variabilidad de los procesos es alta, por lo que existen muchas formas de cometer errores
- Es posible, aunque no fácil medir la satisfacción del cliente en el servicio, pero la medición se puede hacer a través de aplicación de métodos estadísticos. Los datos se pueden obtener del propio sistema, de los empleados y de los clientes.
- El servicio debe completarse en un tiempo determinado.

2.3 TIPOS DE SERVICIOS. ⁴

Toda empresa de servicios generalmente presta tres tipos de servicios :

1. Servicio Principal : Es el servicio más importante que presta la empresa, es la razón de su existencia y proporciona mayores ingresos.
2. Servicios Periféricos: Son otros servicios que presta la empresa y complementan o se relacionan con el servicio principal. El pago de estos servicios va incluido en el precio.
3. Servicios de Valor Agregado: Son servicios libres de costo que acompañan al servicio principal y/o periféricos, cuya función es incrementar el valor al servicio principal y servicio periférico. Son gratuitos y sirven como ganchos para atraer posibles clientes o lograr la preferencia del proveedor de servicio. Si alguno de estos servicios se cobra automáticamente pasa a ser catalogado como servicio periférico, que complementa el servicio principal, pero que no agrega valor al servicio.

2.4 .CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS. ⁵

Existen diversas clasificaciones de los servicios, las cuales generalmente contemplan los siguientes:

- Transportes : Ferrocarriles, aerolíneas, autobuses, metros, transporte de carga, transporte de pasajeros foráneo y/o turístico. También se puede clasificar en local, estatal, regional, nacional e internacional. El servicio de transporte consiste en el desplazamiento físico de personas y/o mercancías mediante el pago de una tarifa.
- Comercio : Bodegas de abasto, supermercados, mercados, almacenes, abarrotes, fruterías, mercerías, papelerías, ferreterías, agencias de automóviles, librerías, farmacias.
- Comunicaciones : Teléfono, telégrafo, fax, correo, radio, televisión, periódico y revista.
- Construcción :viviendas, industrias, carreteras, mantenimiento
- Educación :Guarderías, jardines de niños, escuelas, preparatorias, universidades, orfanatorios
- Finanzas : bancos, seguros, financiamientos y créditos, arrendamientos, inversiones
- Hoteles
- Tintorerías , lavanderías, estéticas
- Profesionales: jurídicos, ingeniería, contables, administración, publicidad, capacitación.
- Públicos :protección ,registro civil, limpieza de la ciudad, vialidad.
- Religiosos
- Recreativos :cines, clubes, teatros, deportivos
- Restaurantes : Fondas, autoservicios, comida rápida
- Salud : Hospitales, clínicas, laboratorios, asilos.

2.5 LA GERENCIA DEL SERVICIO.

La gerencia del servicio es un enfoque total de la organización que se aplica a la calidad del servicio, cuando el cliente lo recibe; es la fuerza dinámica para la operación de un negocio.

Es un concepto transformativo, una filosofía. La razón de este enfoque es lograr un mejor conocimiento del cliente y hacer del servicio una diferencia frente a los competidores.

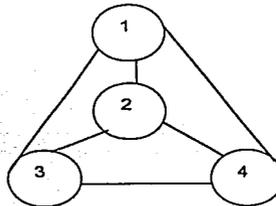
Sugiere que todos los integrantes de la organización tienen que desempeñar algún papel y asegurarse que todas las cosas salgan bien para beneficio del cliente. Cualquiera que esté en contacto directo con el cliente debe sentir el compromiso de hacer todo lo necesario para satisfacer la necesidad del demandante.⁶

2.6. TRIÁNGULO DEL SERVICIO.

Es uno de los elementos fundamentales del modelo de gerencia del servicio. Es una forma de describir las operaciones de los negocios.

Las partes del triángulo del servicio son :

1. La estrategia del servicio
2. El cliente
3. Los sistemas
4. La gente



El triángulo del servicio es una forma de diagramar la interacción de sus elementos que deben actuar conjuntamente para mantener un alto nivel de calidad en el servicio.

El cliente es el elemento central, los clientes se deben identificar tanto en forma psicográfica como demográfica.

La estrategia del servicio : se orienta la atención de la gente hacia prioridades reales del cliente. Se construye sobre la información que se obtiene directamente de los clientes.

La gente : incluye a todo el personal y los ejecutivos , debe haber un conjunto de valores compartidos entre los empleados y el cliente.

Los sistemas : toda la organización debe trabajar bajo sistemas que ayuden a dirigir a la organización.⁷

6. Albrecht Karl , La revolución del servicio, pág. 45-49

7. Albrecht Karl, op.cit., pág. 58-64

2.7 .EL MOMENTO DE LA VERDAD.

Un momento de la verdad es el instante en el que el cliente se pone en contacto con nuestro negocio y sobre la base de ese contacto, se forma una opinión acerca de la calidad del servicio y mentalmente de la satisfacción que el servicio proporciona al cliente.

Por si sólo no es positivo o negativo, depende de la forma en que se susciten los hechos en el momento preciso para convertirlo en un momento de verdad positivo o negativo. Cabe señalar que no necesariamente el momento de la verdad es un contacto humano. Se puede presentar por ejemplo , desde la percepción de la apariencia física del lugar donde se encuentra la empresa.

La percepción de una persona se reduce a sus actitudes, valores, creencias, deseos, necesidades, sentimientos y expectativas. Por otra parte, el marco de referencia para un empleado sería: políticas de servicio, procedimientos, normatividad, valores de la empresa y actitudes. La percepción se forma mucho antes de la post-venta.⁸

CICLO DE SERVICIO DE LA EMPRESA

Es el conjunto sistematizado de pasos que a continuación se presentan para la creación y prestación de un servicio por parte de la empresa oferente , así como el contacto y acciones que el cliente experimenta para recibir dicho servicio.⁹

1. Determinación de Clientes: Consiste en la identificación de los clientes reales y potenciales de los servicios que presta la empresa.
2. Detección de Necesidades del Cliente: Se identifican a través de la investigación de mercados o bien por aplicación de encuestas por parte de la empresa.
3. Planeación de Servicios: Se formulan los servicios y requerimientos necesarios para cubrir las demandas de los clientes y también se desarrollan estrategias que aumenten la rentabilidad del negocio.
4. Crear los Servicios :Una vez cubierto el paso anterior se decide crear los servicios que cumplan los requisitos establecidos.
5. Prestar los Servicios :Se lleva a lo largo del ciclo de servicio.
6. Evaluación del Cumplimiento De expectativas de satisfacción del cliente: la información se puede obtener de manera interna a través del mismo personal o bien directamente de los clientes .

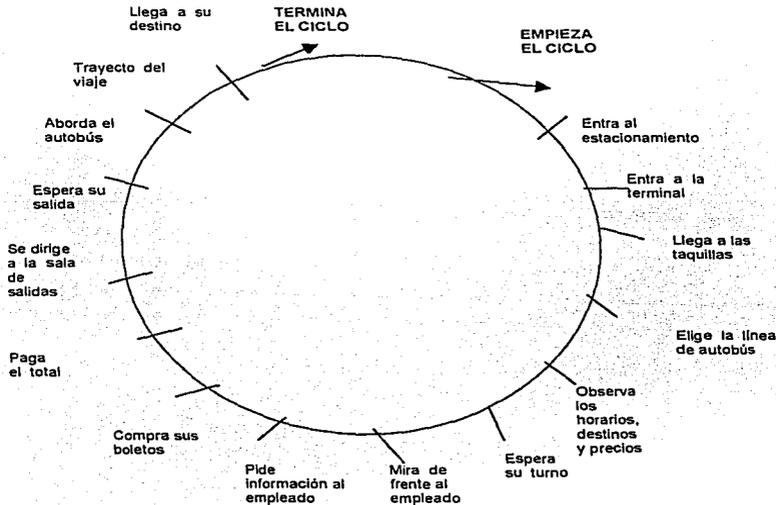
8. Albrecht Karl, op.cit., pág. 65.

9. Colunga Dávila Carlos, La calidad en el servicio, pág.30.

CICLO DE SERVICIO DEL CLIENTE .

Un ciclo de servicio es un conjunto de pasos que realiza el usuario para recibir el servicio de una empresa .Es un mapa de los momentos de la verdad a medida que los clientes van experimentando el servicio. El ciclo de servicio se activa cada vez que el usuario se pone en contacto con la empresa. La importancia de estructurar ciclos de servicio es que se puede observar y analizar al servicio desde el punto de vista del cliente.

La alta dirección inicia el ciclo de servicio, determinando quiénes son sus clientes, se detectan sus necesidades, preferencias y expectativas; se planea el servicio, se crea el servicio, se presta el servicio y se evalúa el cumplimiento de los requerimientos y satisfacción del cliente a través de sistemas estadísticos que se pueden obtener de los clientes y empleados. La satisfacción es percepción por lo que los rangos pueden variar desde satisfacción hasta insatisfacción extrema.¹⁰



La importancia de los ciclos de servicio es esquematizar los encuentros y momentos de verdad para identificar momentos críticos donde se debe poner mayor atención en caso de que se requiera analizar y conocer posibles fortalezas o debilidades en el servicio que se ofrece.

MAXIMIZAR UTILIDADES A TRAVES DEL SERVICIO.

Todas las personas usuarias de algún servicio de acuerdo a su experiencia, costumbres, hábitos, educación tendrán una apreciación totalmente diferente del servicio. Se puede considerar como factores importantes que afectan la forma de realizar los procesos para ofrecer el servicio los modelos administrativos y la calidad total. La competencia permite encontrar el diferencial entre un buen o mal servicio, ya que cada día los clientes se vuelven jueces del mismo.¹¹

Los factores que más valor tienen para la mayoría de los usuarios del servicio, entre otros son :

- Capacidad de respuesta.
- Horarios flexibles.
- Seguridad
- Confort.
- Personal competente
- Acceso al servicio sin condicionamiento
- Personal cortés
- Puntualidad

CARACTERISTICAS DEL SERVICIO EFICAZ :

- Espontáneo
- inmediato
- Atención cortés
- Actitud de servicio
- Información exacta y amplia
- Instrucciones claras
- Garantía del servicio
- Cumplimiento del servicio

Lo anterior automáticamente produce :

- Más ventas
- Más clientes
- Más prestigio
- Más utilidades
- Más propaganda
- Más satisfacción
- Más lealtad

PRINCIPIOS DEL SERVICIO :

1. El cliente es el juez de la calidad ya que determina el nivel de excelencia
2. Se deben identificar las expectativas de los clientes
3. Las promesas de servicio se transforman en normas de calidad
4. Se debe imponer una disciplina y constante esfuerzo

CAUSAS QUE PUEDEN OCASIONAR DEFICIENCIAS EN EL SERVICIO. ¹¹

1. Empleados negligentes
2. Capacitación deficiente o nula
3. Actitudes negativas por parte de los empleados hacia el cliente y la empresa
4. Diferencias de percepción entre lo que la empresa cree que los clientes desean y lo que éstos en realidad quieren respecto al servicio
5. Carencia de una filosofía del servicio orientada al cliente
6. Deficiente manejo y resolución de quejas
7. Los empleados no están facultados ni estimulados para prestar un buen servicio que satisfaga a la clientela..
8. Creen que el buen servicio exige tiempo.
9. Nunca se han tomado o han hecho el esfuerzo de preguntar al cliente que opina del servicio.
10. A los empleados no le importa el cliente, no están orientados en el servicio al cliente.

FORMAS PARA MEJORAR EL SERVICIO ¹¹

- Perfeccionando procesos
- Perfeccionando servicios
- Innovando procesos
- Innovando servicios

LAS 10 MEJORES SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO Y LA CONSERVACIÓN DE LA CLIENTELA. ¹²

1. Una filosofía de servicio única
2. Opiniones de clientes
3. Programas de servicio
4. Exceder expectativas
5. Programa de recompensas para los clientes. (viajero frecuente)
6. Servicios a la comunidad
7. Capacitar al personal
8. Dar autoridad al personal
9. Obtener ideas y sugerencias de su personal
- 10 Hacer visibles los resultados del servicio de manera que los clientes y empleados noten que se están haciendo mejoras y esfuerzo por ser la mejor empresa de servicio.

11. op.cit.

12. Gerson Richard F, Más allá del servicio al cliente , PP.14-15

2.8. EL SERVICIO CON VALOR AGREGADO

En la actualidad es menester satisfacer dichas necesidades de manera integral o lo más completa posible, de manera que el usuario del servicio se sienta motivado a volver a adquirir el servicio cuya consecuencia será crearle lealtad hacia el servicio, rechazando así la idea de adquirir otra u otras opciones que ofrecen los competidores.

Por lo general, los clientes no buscan el servicio más barato y de menor calidad más bien desean el mejor servicio ofertado a cambio de su dinero. El cliente elegirá al mejor proveedor cuyo paquete total ofrezca mayores beneficios.

Por otro lado, es preciso satisfacer necesidades adicionales con un valor agregado al servicio básico.

Es preciso descubrir lo que el cliente espera de un proveedor, tanto en el área del bien o del servicio, sólo entonces, los clientes se sentirán satisfechos y estarán dispuestos a seguir realizando transacciones con el mismo proveedor.

Es posible darle al cliente valor agregado por medio de actividades anexas al servicio, como por ejemplo, empleados más serviciales en taquillas o ventanillas, mejor distribución y señalización, sistema de fila, acceso más rápido a Internet, ofrecer folletos informativos, etc.

Es necesario revisar los procesos y procedimientos de operación de las actividades cotidianas puesto que seguro se podrán encontrar actividades que puedan ser susceptibles de cambios y mejoras.

La vida actual implica cambios constantes, en su libro *Managing in Turbulent Times* (1980), Peter Drucker sugiere la necesidad de olvidar el pasado. Afirma que es el momento para hacer cambios y revisiones no es cuando tenemos problemas, sino cuando pasamos por épocas exitosas.

En consecuencia, el agregar valor a los clientes es cuestión de que cada persona desempeñe su trabajo con la mayor eficiencia posible, y tener en mente las necesidades de los clientes cuando se realicen las actividades.¹³

RAZONES PRINCIPALES PARA OFRECER SERVICIO CON VALOR AGREGADO :

- Aumento de la competencia y similitud en el servicio : el cliente tiene varias opciones

La competencia ofrece mayores opciones a los clientes y por consiguiente, estos conocerán mejor a varios proveedores.

Durante los últimos años, la tendencia ha consistido en hacer que muchas empresas trabajen sobre una base global lo que eleva la competencia.

No se debe considerar a la competencia como algo negativo, es probable que se obligue a la empresa a ser más eficiente y que las empresas se orienten más hacia el cliente.¹⁴

13. Reilly Tom, Como darle al cliente servicio con valor agregado pp.15-19

14. Reilly, op.cit., pág 23.

- Clientes mejor informados

Los consumidores conocen mucho más que antes sobre los productos y servicios. El énfasis que se hace en los anuncios competitivos también acrecenta el conocimiento por parte de los clientes sobre los aspectos que debe analizar.

En general, estudios e investigaciones recientes acerca del comportamiento del consumidor revelan que los clientes con niveles de vida altos están dispuestos a pagar un precio más elevado a aquellos proveedores que ofrezcan mejor servicio.

Señales que denotan que la empresa no agrega valor en el servicio.¹⁵

1. Se preocupan más por el proceso que por dar servicio.
2. No tienen la costumbre de preguntar su opinión al cliente con relación al servicio.

Las empresas tratan de diferenciarse de los competidores en la forma de ofrecer el servicio ya que se requiere una cantidad de esfuerzo y tiempo para emular las mejores prácticas de los competidores.

Para evitar estas fallas, el enfoque de la administración deberá ser una progresión disciplinada paso a paso y bien planeada, se pueden considerar las siguientes acciones:

- Desarrollar la misión de la organización bajo una orientación al cliente, es decir, considerar que la satisfacción del cliente es un punto prioritario de la declaración de la misión.
- Incorporar la atención al cliente como parte integral de la estrategia
- Preparar planes detallados de la forma de satisfacer y superar las necesidades que se identificaron en los clientes.
- Emplear a personal con actitud positiva y dar capacitación.

3. CALIDAD TOTAL

A inicios de los 90's surge el concepto de Administración de la Calidad Total (ACT) como fue traducido del inglés, Total Quality Management (TQM), y que amplió el concepto de calidad en manufactura a toda la organización, incluyendo a la alta dirección.

Por ACT, se debe entender la cultura de la organización que está definida y soportada por los esfuerzos constantes , enfocados a lograr la satisfacción de sus consumidores, a través de un sistema integrado que contempla la tecnología, equipos y capacitación.

Este concepto implica una mejora continua en los procesos organizacionales, que redundan en una alta calidad en el servicio y en el producto. Una mejora continua de calidad no significa hacer una copia de lo que hace otra organización victoriosa, sino que consiste en la elaboración de la propia tecnología para construir su propio programa de calidad basado en las necesidades del consumidor y una filosofía sólida en beneficio del mercado.

Otro aspecto que se puede desprender es que la ACT se refiere al compromiso de las organizaciones sobre la calidad y la mejora continua en todas las áreas .

Por lo tanto, el hecho de enfocar los recursos a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente implica que toda la organización debe pensar en él y enfocar sus esfuerzos de equipo, en forma perfectamente coordinada. Esto quiere decir que se deben manejar tres principios : 1. Satisfacción al cliente, 2. Involucramiento del empleado y 3. Mejoramiento continuo de la calidad.

Por satisfacción al cliente se debe entender que la organización a través de su personal entenderá perfectamente los requerimientos del cliente y trabajará para satisfacerlos en calidad, cantidad y oportunidad convenientes.

Por involucramiento del empleado se debe entender que los trabajadores participen activamente en la satisfacción del cliente, decidiendo oportunamente las acciones a realizar para lograr dicho objetivo.

Por mejoramiento continuo de la calidad está referido a que se deben implementar programas de capacitación continua en el trabajo impartiendo conocimientos suficientes para dominar los procesos y programas que permitan mejorar las habilidades y destrezas del trabajo.¹⁶

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS :¹⁷

- Las instalaciones físicas de operación (edificios, servicios de agua, luz, seguridad, etc.)
- Maquinaria, equipo y herramientas de trabajo
- La gente que trabaja : ejecutivos, personal operativo, supervisores.
- Los métodos de trabajo y los sistemas de procedimientos.
- La cultura organizacional.

16. Revista emprendedores # 67 Enero-Febrero 2001 , Administración con base en la Calidad Total , pp.24 Mitro. y Lic. Mejía Estañol Raúl.

17. Velázquez Mastretta Gustavo , Humanismo en la Administración I , PP 216-217.

3.1. DESARROLLO DE UNA CULTURA DE CALIDAD

Consiste en hacer que todos los empleados estén conscientes de la importancia de la calidad y motivarlos para que ésta mejore en cada proceso que realizan, esto es un proceso de sensibilización que implica:

1. Ofrecer al empleado la posibilidad de su desarrollo individual sin perder de vista el fomento del trabajo en equipo que permita el beneficio del mismo trabajador y de la organización.
2. Establecer programas de capacitación que ayuden en la ejecución del trabajo .
3. Implantar una filosofía de mejora continua.
4. Buscar permanentemente la forma de mejorar las operaciones.

Los objetivos básicos para cualquier organización bajo esta misión son :

1. Satisfacción total del cliente
2. Mayor rentabilidad en el servicio por reducción de costos de la no calidad
3. Posicionamiento de mercado.

Teodore Levitt en su obra clásica titulada Miopía de Mercadeo (Harvard Buiness Review) hace énfasis en que las empresas e industrias sobreviven o perecen con base a su habilidad por definirse en términos de necesidades del cliente, dado que un cliente con sus necesidades y expectativas cubiertas es un cliente satisfecho . Se pueden utilizar herramientas como los círculos de calidad, el control estadístico y la mejora continua para pulsar estos factores.

Es fácil de entender que de no implementar una cultura de servicio en cualquier empresa difícilmente alcanzará niveles competitivos que le permitan subsistir en esta era de la calidad en los servicios.

Las preguntas clave que se deben formular para aplicar un concepto de calidad en toda la organización, según Juran son:

- ¿ Quiénes son nuestros consumidores ?
- ¿Qué es lo que ellos quieren, necesitan o desean ?
- ¿Qué significan esas necesidades y deseos para nosotros?.
- ¿Cuáles son las características de los bienes y servicios que satisfacen esas necesidades?
- ¿Cómo hacemos esos productos o cómo entregamos el servicio?.
- ¿Poner planes en operación y verificar con los consumidores si los bienes y servicios satisfacen sus necesidades.?

Los clientes están modificando de manera fundamental la dinámica del mercado, hoy transformado en un foro donde los consumidores juegan un papel activo en la última decisión y la creación de valores agregados. ¹⁸

La característica distintiva de este nuevo mercado es que los consumidores se convierten en una nueva fuente de oportunidad de mejora para cualquier empresa y competencia.

TABLA DE EVOLUCIÓN DEL CONSUMIDOR

Esta tabla muestra la evolución del consumidor a través de dos dimensiones claves: los clientes pasivos y los clientes activos.¹⁹

| MARCO TEMPORAL | Persuadir a ciertos grupos de compradores. | Clientes como un público pasivo, compradores individuales . | | Clientes como Jugadores activos |
|--|---|--|---|---|
| | Años 70's , primeros 80's | Últimos 80's, Primeros 90's | Años 90's | Más allá del 2000. |
| NATURALEZA DE INTERCAMBIO DE NEGOCIOS Y PAPEL DEL CLIENTE | Los clientes son considerados como compradores pasivos con una función de consumo predeterminada. | | | |
| MENTALIDAD GERENCIAL | El cliente es un promedio estadístico; la empresa predetermina grupos de Compradores. | El cliente es un dato estadístico individual, es una transacción. | El cliente es una persona ; se cultiva su confianza y las relaciones. | Los clientes son parte de todos los mercados, extractores de valores agregados y colaboradores de mejoras. |
| INTERACCIÓN DE LA EMPRESA CON EL CLIENTE Y DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS | Investigación de mercado tradicional ; los productos y servicios se crean con retroalimentación de los clientes | Se empieza a asistir a los clientes a través de centros de atención(call centers) y programas de servicio al cliente; se identifican problemas y se rediseñan productos y servicios sobre la base de feedback | Atención a los clientes mediante la observación de los usuarios; se identifican soluciones de los principales usuarios y se reconfiguran servicios y productos a partir de una comprensión de los clientes. | Los clientes desarrollan experiencias personalizadas, las empresas y los clientes tienen participación activa en la configuración de expectativas para los productos y servicios. |

19. Revista Gestión / Volumen 1 / Nov- Dic 2000/ Estrategias para mejorar el servicio y la satisfacción, Jack Trout., pp.61-63

LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO BASE DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

La era de la cultura del servicio no ha llegado por alguna situación fortuita, es parte del proceso evolutivo de las sociedades. Los seres humanos tienen necesidades que constituyen grandes motores y motivadores. Si logramos satisfacer estas necesidades, surgirán otras más sofisticadas. Aún en este estado de bienestar todavía estamos lejos de sentirnos satisfechos.

Actualmente todas las organizaciones deben ser capaces de satisfacer a individuos sofisticados y perspicaces, que no se conforman fácilmente y que desean algo más del servicio o producto que compran.

CONCEPTO DE CULTURA.

CULTURA : Es un conjunto de creencias, patrones de conducta, actitudes, hábitos, reglas , conceptos para interpretar e interactuar en un entorno.

Karl Albrech en su libro " la revolución del servicio " afirma : " La cultura es un contexto social que influye sobre todos lo modos como se comportan las personas. Concretando, podemos definir la cultura de servicio que funciona para influir sobre el comportamiento laboral y las relaciones de trabajo de las personas de modo tal que se dirigen hacia el valor común generando un inconsciente colectivo donde a través del mismo se detone un servicio excelente ".

Una cultura se genera a partir de la interacción de una serie de fuerzas, la más fuerte es la de la alta dirección, gerentes de niveles medios, los empleados, los modelos de los hábitos y la naturaleza del entorno. La cultura nacional y social de las personas que conforman el personal tiene una enorme influencia. En forma ideal, todos esos factores se unen para crear un alto compromiso individual y colectivo hacia el logro de un servicio excelente.

Una cultura de servicio con valor agregado es aquella en la que cada integrante de la organización se siente y actúa como responsable de la creación de clientes satisfechos.²⁰

¿CÓMO SE RECONOCE UNA CULTURA DE SERVICIO ?

CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS:

- Existe una visión , misión y concepto claro de servicio.
- Los ejecutivos predicán y enseñan con el ejemplo del servicio
- Se espera un servicio de calidad por parte de todas las personas involucradas
- Se recompensa el servicio de calidad.

El liderazgo en el servicio fortalece la integridad y credibilidad del mismo, generando una cultura que desarrolle las habilidades requeridas para tener éxito, ante una serie de situaciones difíciles de cambio, mismas que están provocando la promoción de la eficiencia organizacional .²¹

20. De la Parra, op.cit ., pág 69.

21 De la Parra, op.cit ., pág .77-78

VALORES

Existen muchos valores que son producto del condicionamiento de una cultura, héroes, mitos, creencias. La respuesta a una productividad mejorada y enfocada al servicio, no se realizará por la simple aplicación de técnicas administrativas, sino una remodelación, reforzamiento y aceptación de valores.

Los valores de la organización enfocada hacia el cliente se ven reforzados por sus políticas hacia su propia gente :

1. Sólidos valores corporativos enfocados al cliente: calidad, limpieza, seguridad, servicio, etc.
2. Ambiente de grupo
3. Reconocimiento público y recompensas por logros, tales como premios, recompensas, promociones, evaluaciones de rendimiento, ascensos y revisión a sueldos.
4. Difusión de información a través de boletines y publicaciones internas.

Cuando los empleados entienden bien las cosas que valoran las empresas, su misión queda completa.²²

3.2 LA CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO

CONCEPTO DE CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO.

Es el grado en que un producto o servicio corresponde a las expectativas del consumidor. La calidad no puede delegarse es trabajo de todos los empleados.²³

La medida de calidad en los servicios es la satisfacción para el cliente. En un ambiente altamente competitivo, la prueba más fidedigna de la satisfacción es el hecho de que el cliente vuelva a comprar el producto.

La satisfacción se basa en el grado en que la experiencia con el servicio corresponde a las expectativas del consumidor o las supera. La calidad en el servicio se puede evaluar en función de la satisfacción que le brinda al cliente, ya sea en cuanto a la calidad interna o externa. Cuando un cliente llega a que se le proporcione un servicio, éste siempre tiene una idea o expectativa sobre el servicio, pero existe un momento en el que se enfrenta el cliente con el prestador del servicio, a este encuentro se le llama momento de la verdad.²⁴

El autotransporte de pasajeros es un servicio intangible por lo tanto, las partes involucradas (cliente- prestador del servicio) pueden tener percepciones diferentes respecto a la calidad tanto ofrecida como recibida.

22. Desatnick Robert L. Como conservar su clientela, pág. 136.

23. Stanton William J. Fundamentos de Marketing, págs. 17-19

24. Colunga, op.cit, 37.

La calidad en el servicio no se puede adjudicar a una persona, dos o tres, sino a toda la organización. No significa necesariamente lujo o algo que no se pueda mejorar, significa simplemente cumplir con las expectativas del cliente, mismas que deben corresponder a un cierto valor que el cliente esté dispuesto a pagar, en función de sus deseos o necesidades.

- Tom Peters lo expone como " la esencia de la excelencia son los millares de pequeñas acciones concretas que realizan todos los integrantes de una organización para mantener a la empresa en funcionamiento ".
- Phil Crosby : "La calidad es gratuita, no es la calidad lo que cuesta dinero, sino las cosas carentes de ésta... en realidad, son los errores los que cuestan ".
- Peter Drucker observó que la calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar.

Los clientes pagan sólo por las cosas que les son útiles y que les aportan algún valor. El punto de vista de calidad centrada en el cliente es positivo, se orienta hacia la satisfacción del cliente

Los clientes compran las expectativas de beneficios que piensan que su organización les ofrecerá. Se aporta calidad cuando satisface las expectativas, soluciona sus problemas y les aporta beneficios.²⁵

La satisfacción del cliente es uno de los resultados más importantes de prestar servicios de buena calidad. Dado que la satisfacción del cliente influye de tal manera en su comportamiento, es importante considerar sus expectativas que están relacionadas con el lugar al cual acuda para recibir el servicio y el precio que está dispuesto a pagar, ambos serán elementos que influyan en que el cliente regrese o no con el prestador de servicios y que recomiende o no los servicios a los demás.

Por lo tanto, la satisfacción del cliente depende no sólo de la calidad de los servicios sino también de las expectativas del cliente. El cliente está satisfecho cuando los servicios cubren o exceden sus expectativas.²⁶

25. Wellemin John, Servicio efectivo al cliente, págs. 39 - 43.

26. Carr Clay, La vanguardia del servicio al cliente, págs. 187-193.

LO QUÉ NO ES LA CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO

La calidad del bien o servicio es un requisito previo para entrar a la batalla competitiva de mercado. Las empresas capaces de satisfacer la mayor cantidad de necesidades de servicios serán las más exitosas en el futuro.

CALIDAD TOTAL NO ES :

- Una campaña que se desarrolle durante seis meses y después se suspenda.
- Equivalente a ensayar una sonrisa
- Adornar todo el establecimiento con carteles que digan : " el cliente es el rey ", las frases sólo suenan bien si se han desarrollado a partir de una verdadera cultura empresarial.
- Algo que arroje resultados inmediatos
- Que la política de atención al cliente se inicia en la sala de juntas de la dirección , y todos los miembros de la empresa, incluyendo intendencia deben entenderla perfectamente.
- Que la alta dirección debe estar profundamente convencida de adoptar la filosofía de calidad en el servicio y satisfacción al cliente.
- La empresa que ofrezca un nivel óptimo de servicio será aquella que obtendrá ventaja competitiva frente a otra.
- Tan sólo la percepción que la empresa tiene del servicio, sino la que tiene el cliente porque determinará la sensación de satisfacción.²⁷

VENTAJAS DE SERVIR CON CALIDAD:

- Una organización que maneja la filosofía de ofrecer sus servicios con calidad, asegurará su permanencia en el mercado dado su alto nivel competitivo el cual generará la lealtad a los usuarios y la reducción de costos mediante el logro de la eficiencia de procesos.

3.3 EL SERVICIO BASADO EN LA CALIDAD TOTAL

La calidad en el servicio , deberá estar basada por los principios de calidad total, lo que precisa implementar una nueva cultura que implica un cambio profundo de actitud, esto es, una manera diferente de ser, pensar y actuar.

Por la afirmación anterior, la nueva cultura deberá estar acompañada de acciones que auxilien la implementación, bajo una filosofía de trabajo y compromiso:²⁸

- Todos deberán involucrarse
- Es necesario el trabajo en equipo
- Es indispensable evaluar continuamente los resultados obtenidos.
- Motivar a los implicados.
- Estar consciente de la importancia de detectar y satisfacer necesidades a través de la calidad en el servicio.
- Fomentar la creatividad y la mejora continua de procesos.

27. Wellemín , op.cit. pág. 67.

28. Colunga, op.cit., pág. 59 .

3.4. LA CALIDAD EN EL SERVICIO, COMO ESTRATEGIA RENTABLE PARA LAS EMPRESAS MEXICANAS.²⁹

El servicio está emergiendo hoy como la estrategia rentable para las empresas vanguardistas y ganadoras.

Cabe mencionar que muchas de las organizaciones del mismo sector se parecen mucho en los servicios que ofrecen. Sus precios son equiparables y a menudo las instalaciones y las unidades son muy similares. Incluso en términos generales llegan a parecerse. Donde difieren, es en el tipo y gama de servicios. Las organizaciones podrán ofrecer los mismos servicios pero no dar el mismo nivel servicio y atención.

En los mercados altamente competidos y muy segmentados, la calidad en el servicio debe ser aprovechada como una ventaja competitiva diferenciadora, para mantener clientes satisfechos y leales, tener menor vulnerabilidad a una guerra de precios, obtener mayor participación de mercado y mejor posicionamiento frente a la competencia.

La importancia que tiene el hecho de crear conciencia para actuar hacia la búsqueda de la calidad en el servicio, es utilizarla como estrategia para poder competir vertiginosamente ante la apertura de nuevas competencias nacionales e internacionales, de nuevas empresas y/o mercados.

La sobrevivencia y éxito de toda organización se encuentra en la calidad en el servicio que proporcione todo el personal, no importando el nivel que tengan, pues de acuerdo al concepto moderno empresarial, todos somos promotores de productos y servicios o bien de la imagen propia y de la empresa, resultando como consecuencia completa satisfacción del cliente.

El servicio de mala calidad tiene sus raíces en la gestión de mala calidad. Por tanto, en lugar de pensar como gerentes autocráticos que únicamente se concentran en la productividad, es necesario mayor compromiso por parte de los empleados, más confianza en la presión por parte de los compañeros y mayor énfasis en las más amplias cuestiones de calidad en el servicio. Los directivos deben cultivar cuidadosamente a sus empleados, enseñarles cómo solucionar problemas y permitirles que lo hagan, encontrar formas de medir esfuerzo y recompensar a aquellos que den mejor servicio.

EL MUNDO ORGANIZACIONAL MEXICANO NECESITA :

- Mejorar el conocimiento de necesidades y actitudes del cliente .
- Establecer normas de calidad y mejorar procesos de medición y evaluación del servicio.
- Establecer incentivos y motivaciones para proveer la calidad en el servicio.
- Adoptar una filosofía corporativa de la calidad en el servicio, cambiando para ello las actitudes culturales y perceptivas de la organización.

En las nuevas conceptualizaciones de la organización no se debe perder de vista en todo proceso la calidad en el servicio o producto para poder impactar y permanecer en el mercado de cambio permanente pero sobre todo el compromiso con los clientes (internos y externos).

Por lo anterior, debemos crear conciencia de la importancia de buscar la calidad en el servicio, misma que nunca debe terminar. Lograr la calidad en todos los procesos y en el servicio total es necesario dar lo mejor de sí mismo, haciendo el mejor uso de los talentos que cada integrante de la empresa pueda aportar, es decir debe existir sinergia, la cual se vea proyectada en beneficio de los usuarios o clientes del servicio.

3.5 .LA CALIDAD EN EL SERVICIO COMO VENTAJA COMPETITIVA. ³⁰

La calidad en el servicio permite a la organización destacar sobre la competencia, es de ahí donde debemos comprometernos para lograr que cada interacción que se realice por parte de un cliente signifique la oportunidad para mejorar sus percepciones del servicio, de quien lo brinda y de la organización misma. La base de la ventaja competitiva es la existencia de un atributo distintivo y diferenciador propio o extraído de la competencia.

La identificación de ventajas competitivas implica :

1. Identificar factores claves de éxito en el mercado
2. Identificar el FODA propio y de la competencia.
3. Encontrar un elemento único o parecido respecto a la competencia, mismo que sea percibido como diferenciador.
4. Encontrar un diferenciador capaz de satisfacer mejor las necesidades de los clientes que la competencia a pesar de los cambios del ambiente.

La necesidad de conocer el contexto en el que se desenvuelve la industria del autotransporte foráneo y turístico por autobús es imprescindible para brindar servicios con calidad. Los cambios del ambiente interno y externo pueden afectar los procesos para prestar el servicio.

Dichos cambios en el ambiente actúan en mayor o menor grado para representar fuerzas o debilidades, oportunidades o amenazas. Lo importante de estar alertas a los cambios es con el objeto de aprovechar fuerzas y convertir debilidades y amenazas en oportunidades.

Las variables se pueden presentar en el ambiente político, tecnológico, cultural, económico y social. También en lo referente a proveedores, clientes y competencia.

3.6 .LA MATRIZ DE CUESTIONAMIENTO COMO HERRAMIENTA PARA PROCESOS QUE PUDIERAN AFECTAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

Se aplican las siguientes preguntas :

¿Cuál es el objetivo de este proceso ?

¿ Puedo eliminar el proceso ?

¿Si no se tuviera este proceso, y se tendría que inventar, cómo sería ?

¿Cuál actividad no contribuye al objetivo de este proceso ?

¿ Se puede hacer al mismo tiempo que otra ?

¿Se puede hacer la actividad más fácil ?

¿La persona que realiza la actividad lo hace con eficiencia ?.

¿Qué es lo que no se ha podido hacer hasta el momento, pero que de hacerse, impactará radicalmente en el servicio y la satisfacción del cliente?.

"Las empresas necesitan que el personal se pregunte permanentemente si lo que está haciendo le agrega o no valor al cliente. Y demostrar un espíritu de mejora continua para adaptar los procesos a los requerimientos del cliente ya que con eso se logra no sólo aumentar las posibilidades de favorecer la lealtad, sino ahorrar costos".

Para establecer cuáles son los procesos y prácticas que impiden atender a los clientes de manera adecuada y reemplazarlas con sistemas orientados resulta de gran utilidad aplicar la matriz de cuestionamiento aplicada en forma continua y permanente en las etapas de seguimiento y evaluación del proceso administrativo.

4. BENCHMARKING

4.1 CONCEPTO

Es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes de la industria (David T. Kearns, director general de Xerox Corporation)

El benchmarking es una comparación con otra empresa sobre sus procesos, servicios, productos, y estrategias.³¹

BENEFICIOS :

1. Satisfacer las necesidades de los clientes
2. Establecer metas y objetivos efectivos
3. Medición verdadera de la productividad
4. Hacerse competitivos
5. Igualar o superar las mejores prácticas de la industria.

4.2 PROCESO DE BENCHMARKING.

1. Identificar los aspectos a mejorar: estrategias, funciones y/o procesos.
2. Identificar de las empresas competidoras quien lo hace mejor que la propia.
3. Seleccionar una empresa
4. Determinar el FODA de la empresa seleccionada
5. Comparar el FODA contra el propio.
6. Elaborar un reporte de hallazgos claves.
7. Analizar y diseñar nuevas propuestas y estrategias a la medida de las necesidades de la empresa.
8. Mantener la información confidencial bien resguardada.

Los temas para aplicar Benchmarking podrían ser :

- Calidad del servicio
- Satisfacción de los clientes
- Procesos
- Información de clientes
- Mercado
- Posicionamiento

TIPOS DE COMPETIDORES :

Quienes utilizan el enfoque competitivo externo tratan de equipararse o de superar a otras empresas. Establecen normas en términos de ser tan buenos o mejores que la competencia, bien pueden diferenciarse y tratar de ser mejores que la otra empresa. Los máximos competidores tienen un enfoque competitivo interno, compiten consigo mismos, tratando de mejorar sus logros pasados.

Características de los máximos competidores .

Los máximos competidores comparten tres denominadores comunes :

Debido a que son competitivos a nivel interno, viven preguntándose ¿Esto es lo mejor que podemos lograr con los recursos que tenemos?. En vez de tener una fijación por la perfección , buscan la excelencia, entienden que el éxito de hoy no garantiza necesariamente el de mañana. Los máximos competidores creen en el crecimiento y desarrollo continuos.

Los japoneses han desarrollado el término Kaizen : una mejora continua y diaria en el producto o servicio.

4.3. LIMITES DEL BENCHMARKING

Se centra en una perspectiva de mejoramiento en el largo plazo. Es un esfuerzo permanente para lograr una superioridad tangible, un esfuerzo continuo de toda la empresa para mejorar procesos, productos y / o servicios. A través del estudio de benchmarking estudian las mejoras prácticas de otras organizaciones y las utilizan como guía para mejorar las suyas.

El benchmarking es una buena idea, porque hace decir : " miren lo que los demás han logrado , nosotros debemos hacer lo mismo ". Quizá se limite a sí mismo artificialmente, en función del éxito de la empresa con la cual se compara. ³²

5. EMPOWERMET.

5.1. CONCEPTO

Cualquier organización para un funcionamiento adecuado debe delegar autoridad y responsabilidad para convertirla en una empresa eficiente y competitiva.

Empowerment es el poder o la facultad del empleado para tomar decisiones sin requerir autorización de sus superiores.

El empowerment representa un proceso que mediante el ejercicio autónomo de quien lo libera, sin producir falta de coordinación e irresponsabilidad hacia el resto de la organización , permite a los empleados tomar decisiones por sí mismo y lograr mejorar la capacidad de respuesta en los procesos que implica la realización de su trabajo. ³³

SURGE POR LA NECESIDAD DE:

- Mejorar estructuras pesadas
- Excesiva burocracia
- Excesivo centralismo de decisiones
- Mayores demandas de los clientes en el servicio
- Agilización de procesos
- Estar más cerca de los clientes. ³⁴

32. Reilly Tom, Como darle al cliente servicio con valor agregado pp.15-19

33. Koontz Harold , Administración , pág. 303 .

34. Reilly , op. Cit., pág. 28.

5.2 . BARRERAS

- No querer asumir la responsabilidad y la autoridad
- Creer que delegar necesariamente implica renunciar al liderazgo.
- Creer que nadie tiene la capacidad para realizar el trabajo. ³⁵

6. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

6.1. EFICIENCIA OPERATIVA. ³⁶

MICHAEL PORTER señala: " Estamos en la era de la eficiencia operativa, lo cual significa hacer lo mismo que intenta la competencia pero mejor. En tal sentido, la mayoría de las empresas han aceptado el esfuerzo de asimilar las mejores prácticas."

El propósito del benchmarking, es decir, el de compararse con el mejor resulta una necesidad compartida por todos y un procedimiento más que se debe aprender y enseñar, sin embargo, no es suficiente ya que cualquier otra organización puede aprender y asimilar cambios de manera rápida, por lo tanto, será difícil mantenerse a la vanguardia si la base sobre la que se intenta lograr la ventaja diferencial es exclusivamente implementar benchmarking.

También existe otro problema, que prácticamente todas las empresas enfrentan hoy en día ; es lo que ha dado por llamarse la " convergencia competitiva ", un fenómeno que se produce cuando todas las empresas comienzan a competir de la misma manera ofreciendo los mismos beneficios o valores agregados. El único diferenciador en este caso es el precio, mismo que dará lugar a que el cliente opte por el más bajo.

La eficiencia operativa trata de ir más lejos del benchmarking , está estrechamente relacionada con la elección de factores que diferencian a la empresa de la competencia, y esa forma de ver y hacer es la que debe sumar valor al negocio. El objetivo de la eficiencia operativa es tratar de llegar primero que todos basándose en el cambio continuo que dé valor real al cliente.

Como lograr la efectividad operativa:

Si la empresa considera los siguientes puntos, llegará a comprender cómo competir de la mejor manera para disminuir los efectos de la "convergencia competitiva":

1. Analizar cómo es el negocio en la industria en la que opera
2. Determinar su propia posición dentro de la industria a la que pertenece
3. Identificar el lugar que ocupa dentro de sus competidores principales.

35. Reilly , op. Cit., pág. 30.

36. Revista Gestion, op.cit, Michael Porter, págs .109 -118

6.2. DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS. ³⁷

Durante las últimas décadas el gran cambio que se produjo en el mundo de los negocios fue el sorprendente incremento en las opciones de productos y servicios en casi todas las categorías.

JACK TROUT señala: " La enorme competencia hace que los mercados estén controlados por la elección del consumidor. Como el cliente tiene muchas y buenas opciones a su alcance, las empresas pagan un precio muy alto por los errores que cometen, los competidores se quedan con su negocio y recuperarlo es sumamente difícil. "

Es necesario encontrar la manera de diferenciarse o de lo contrario, tener el precio más bajo. Se trata de actuar con lógica para atraer a clientes potenciales. Hay muchas maneras de diferenciar e individualizar los productos y servicios. La clave consiste en encontrar la diferencia y luego usarla para brindar beneficio a sus clientes.

Paso 1. Lo que se tiene que hacer es captar las percepciones que existen en la mente de los consumidores. Debe hallar las fortalezas y debilidades de percepción de sus clientes, las propias y las de sus competidores.

Paso 2. Ser diferente no significa ser el único en su clase, el secreto es encontrar la manera de diferenciarse y luego usarla para beneficiar a los clientes.

Paso 3. Tiene que tener antecedentes y hechos que acrediten su diferencia, debe demostrar y validar los beneficios a ofertar.

Paso 4. Comunicar la diferencia. No es posible diferenciarse en silencio. Hay que saber despertar la mejores percepciones en la gente. Cada aspecto de sus comunicaciones refleja la diferencia : publicidad, folletos, su sitio web, etc.

6.3 .ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER. ³⁸

Michael Porter aconseja a las empresas evaluar dos factores (amplitud de mercado meta y ventaja diferencial) y luego seleccionar una estrategia apropiada. El modelo de estrategias de Porter recomienda tres opciones a utilizar en estos tiempos de fuertes competencias, que es preciso tener presentes:

1. Liderazgo en costos. Para utilizar esta estrategia es necesario tener una participación de mercado alta
2. Diferenciación creando productos y servicios diferentes, mediante la calidad inigualable. Esta estrategia puede servir para penetrar mercado amplio o reducido. Sin embargo se corre el riesgo de que muchos clientes no estén dispuestos a pagar más por las diferencias.
3. Especialización. Centrarse en una parte del mercado y tratar de satisfacerlo con un producto o servicio barato o totalmente diferente.

7. MODELOS PSICOLOGICOS Y DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

La diversidad de enfoques y posibles directrices que enmarcan ciertos rasgos del comportamiento humano se tratan de exponer y aplicar a criterio personal cuáles son los más representativos que influyen en el comportamiento, la motivación y la satisfacción de los usuarios de servicios.

MOTIVACIÓN Y NECESIDADES DEL CONSUMIDOR :

Necesidad : " Es la diferencia entre el estado real y el deseado. ésta puede ser de naturaleza biológica o social".

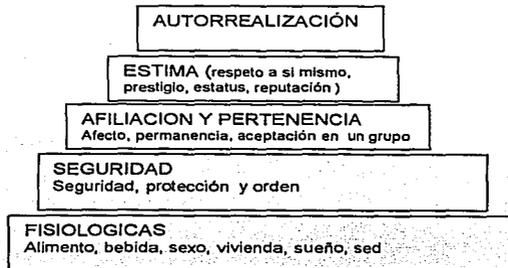
Este es un tema que los científicos conductistas estudian y para la gestión administrativa es necesario conocer la forma de aplicar las teorías motivacionales a la actividad práctica de incentivar al personal encargado de la atención a los clientes.

Los científicos conductistas coinciden en que todas las personas están motivadas por ciertos factores pero cada quien tiene una lista diferente de prioridades y factores de motivación, éstos se pueden utilizar como motivadores aplicados al personal para que exprese sus ideas con toda libertad, apoyar círculos de calidad y efectuar reconocimientos públicos. ³⁹

" La motivación es un comportamiento o actitud del consumidor para conseguir ya sea un bien o servicio. Está latente y dirige la conducta hacia un fin específico." Es un término general que se refiere al comportamiento suscitado por necesidades y dirigido hacia la obtención de un fin. ⁴⁰

7.1 MODELO DE MASLOW

El psicólogo Abraham Maslow formuló una teoría de la motivación. Identificó una jerarquía de cinco niveles de necesidades en el orden que el ser humano trata de satisfacerlas. Maslow reconoció que una persona normal tendrá que buscar la satisfacción simultánea de sus necesidades en diversos niveles y que rara vez logrará satisfacer plenamente todas las de un mismo nivel. Con todo lo anterior, la jerarquía indica que hay que satisfacer razonablemente la mayor parte de las necesidades de un nivel antes que el sujeto se sienta motivado a pasar al siguiente nivel. ⁴¹



39. Schiffman León G, Comportamiento del consumidor pp. 38.

40. Loudon.L. David., Comportamiento del consumidor, pág. 52.

41. Loudon , op.cit. , pág. 55.

7.2 MODELO DE VEBLEN ⁴²

Este modelo consideró al hombre como un animal social adaptado a las normas de su cultura; sus deseos y conducta eran forjados con afiliaciones a grupos.

Veblen hace hincapié en las influencias sociales en la conducta y recalca que las actividades del hombre están estrechamente relacionadas e influidas por:

1. La cultura y los estímulos del medio ambiente.
2. Grupos de referencia porque se identifica con ellos.
3. La familia quien participa en la formación de actitudes

7.3 MODELO SIMPLIFICADO DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.

Comportamiento del consumidor : " Son actos, procesos, y relaciones sociales sostenidas por individuos, grupos y organizaciones para la obtención, uso y experiencia consecuente con productos, servicios y otros recursos. La conducta del consumidor es social por naturaleza." ⁴³

Comportamiento del consumidor : " Es el proceso de decisión y la actividad física que los individuos realizan cuando evalúan, adquieren, usan o consumen bienes y servicios."

El esquema que se presenta a continuación es la representación organizada de los factores que han sido identificados como de mayor influencia en el comportamiento del consumidor. La figura consta de tres grandes secciones: 1) variables ambientales externas que inciden en la conducta 2) determinantes individuales de la conducta , y 3) proceso de decisión del comprador. (Ver fig. 1) : ⁴⁴

PROCESO DE COMPRA . ⁴⁵

Es el conjunto de etapas por las que pasa un consumidor para poder adquirir algo. En general, cualquiera que sea el tipo de comprador siempre va a pasar por los pasos siguientes :

1. Reconocimiento de la necesidad, el consumidor es impulsado a la acción por una necesidad
2. Búsqueda de información
3. Evaluación de alternativas, pondera ventajas y desventajas de las opciones identificadas.
4. Decisión de la compra, el consumidor decide comprar o no y toma otras decisiones relacionadas con la compra.
5. Conducta posterior a la compra. Se refiere a la satisfacción y si habrá una recompra, se puede reforzar con un servicio de post-venta. El consumidor, busca seguridad de haber tomado la decisión correcta.

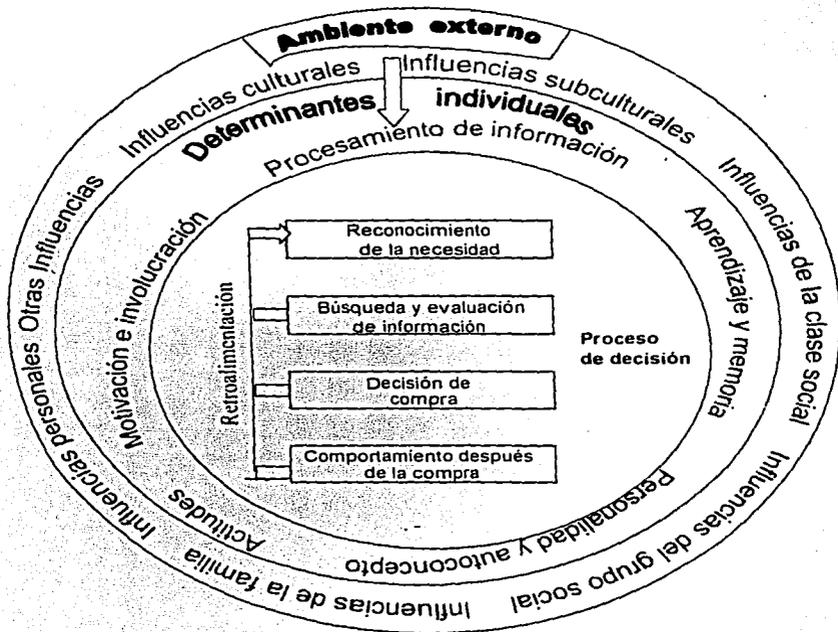
42. Loudon , op.cit. , pág. 57.

43. Fischer, op.cit., pág. 82-89

44. Loudon, op.cit., pág. 113.

45. Loudon, op.cit., pág. 115.

MODELO SIMPLIFICADO DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.
 FIG.1.



8. PERCEPCIONES Y EXPECTATIVAS

8.1 PERCEPCIONES

Ante las nuevas tendencias, el cliente se ha vuelto más selectivo y no se le puede engañar tan fácilmente a las realidades que percibe.

Por lo anterior, es importante estructurar estrategias basadas en la mezcla de mercadotecnia para estar presente en la mente del consumidor. Un estrategia es obtener la ventaja competitiva diferenciando el producto o el servicio a través del valor agregado o valor extra que percibe el consumidor.

La mente del consumidor se encuentra llena de percepciones y no del producto o servicio en si, dichas percepciones responden a sus necesidades de satisfacción más profundas a su nivel socioeconómico. La calidad puede reforzar la percepción positiva que tenga el cliente hacia nuestro producto o servicio. El cliente compra percepciones de estilos de vida, confort, seguridad, diversión. Se debe vender la experiencia completa, procesos completos que están detrás de la compra y después .⁴⁶

CONCEPTO DE PERCEPCIÓN .

Es la facultad de conocer y comprender el medio a través de los sentidos. Es la sensación interior que resulta de las impresiones del medio ambiente captadas por los sentidos. La percepción es una realidad subjetiva. Lo que alguien percibe es la realidad para él. Debido a que la percepción es matizada por los deseos, necesidades, de las personas; lo que una persona ve puede ser distinto a lo que percibe otra. La calidad de servicio es tanto realidad como percepción. Los deseos del cliente son los que dan forma a sus percepciones de calidad de servicio en determinada situación.⁴⁷

Los clientes no compran los servicios, compran los beneficios que el servicio hará para ellos, es decir, compran las expectativas de beneficios que piensan que la organización les ofrece . Las personas compran por dos razones principalmente :

1. Sentirse bien. Incluye diversiones, desarrollo personal y profesional, seguridad, entretenimiento.
2. Solucionar sus problemas derivados de una necesidad sentida.

Una empresa de servicios existirá mientras tenga capacidad competitiva en la calidad de los servicios que ofrece, en el precio y la relación o contacto con sus clientes.⁴⁸

46. Reilly, op.cit., pág. 67.

47. Lloréns Montes Francisco Javier, Medición de la calidad en el servicio. Pág. 22-28

48. Sexto Congreso de Publicidad, Mercadotecnia y Administración./" Percepción mata realidad "

Lic. Jorge Ferro Galvez , Director de Mercadotecnia de Productos de Consumo Resistol.s.a. 11 de marzo 2000

INFLUENCIA DE LAS PERCEPCIONES. ⁴⁹

Las percepciones están influidas por las siguientes diferencias:

1. Entre las expectativas del consumidor y las percepciones del directivo empresarial.
2. Entre las percepciones del directivo de las percepciones del consumidor y las especificaciones de calidad en el servicio.
3. Entre las especificaciones de calidad y la prestación del servicio.
4. Entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

FACTORES QUE AFECTAN A LA PERCEPCION DEL CLIENTE. ⁵⁰**ANTES DE LA COMPRA :**

- Conocimiento de la marca e imagen de la empresa
- Experiencias previas
- Opinión de amigos y familiares
- Reputación de la empresa
- Precio

DURANTE LA COMPRA :

- Especificaciones de servicio y desempeño
- Comentarios y orientación del vendedor
- Programas de apoyo
- Políticas de servicio y garantía
- Precio cotizado.

DESPUÉS DE LA COMPRA :

- Sistema de quejas y garantías
- Disponibilidad de otras opciones
- Efectividad en el servicio
- Desempeño comparativo.

49. Lloréns, op.cit., pág. 30

50. Velázquez, op.cit., pág. 214-215.

8.2 EXPECTATIVAS

CONCEPTO DE EXPECTATIVA

Es la esperanza de conseguir algún hecho o suceso que ya se tenía previsto. Comprender las expectativas de los clientes es un requisito para desarrollar un servicio superior. Los clientes comparan las percepciones con las expectativas, cuando juzgan el servicio de una empresa. Las expectativas se asimilan a las predicciones de lo que probablemente ocurrirá durante el desarrollo de la prestación del servicio. Es posible que no tengan estabilidad y sean variables a través del tiempo y ante diferentes situaciones.⁵¹

CONCEPTO DE ACTITUD

Las actitudes son estados mentales utilizados por las personas para estructurar las formas en que perciben su medio ambiente y encauzan la forma en que responde al mismo, éstas se pueden medir a través de cuestionarios.⁵²

Una actitud es una predisposición aprendida a responder ante un objeto en una forma positiva o negativa. En el proceso de compra las actitudes intervienen en la evaluación de la satisfacción del producto o servicio.

Las actitudes son aprendidas mediante experiencias, creencias, cultura, la personalidad, la familia, amigos, medios masivos de comunicación y tienden a ser estables y generalizadas, una vez formadas perduran a través del tiempo mismas que se resistirán a ser modificadas, pero si se pueden llegar a cambiar.

Las actitudes son una expresión de los sentimientos internos que reflejan si una persona está predispuesta a favor o contra de algún objeto dado (marca, servicio, idea , etc.) El objeto es una categoría como producto, servicio, marca, anuncio, precio, etc.

Las actitudes ocurren bajo una situación determinada y aparentemente inconsciente que se puede percibir a través de la observación del comportamiento.⁵³

ACTITUDES POSITIVAS.

Una persona con una actitud optimista, positiva, que sabe comunicarse e interactuar con los demás siempre es capaz de generar nuevas ideas, realiza mejor su trabajo porque disfruta haciéndolo, tiene una mejor imagen ante sus compañeros, jefes y clientes y mejora el ambiente laboral, logrando que el equipo de trabajo sea más productivo.

Las actitudes las construimos nosotros mismos a partir de nuestras experiencias y constituyen el cimiento de la motivación. No son el reflejo de la realidad , sino la forma en la que la observamos, y por lo tanto pueden modificarse. Las actitudes cambian dependiendo de la situación, de las experiencias y de nuestra voluntad, pero los únicos capaces de modificarla somos nosotros mismos.⁵⁴

51. Schiffman , op.cit .pág. 260

52. Fischer de la Vega Laura, Investigación de Mercados . pp.122

53. Schiffman , op.cit., pág . 275.

54. Revista Intermundo, La actitud positiva/ Lic. Hunter Alejandro Galán, Director y fundador de Integración de Altos Ejecutivos .pág.44

Se deben vigilar atentamente las actitudes positivas y negativas del personal y de los clientes, lo cual va a representar que el empleado se desempeñe con tendencia a actuar, percibir y pensar para cumplir sus niveles de satisfacción del cliente, mismo que redundará en beneficio de todos.

LAS ACTITUDES Y SU INFLUENCIA AL DAR VALOR AGREGADO EN EL SERVICIO Y SATISFACCIÓN A LOS CLIENTES.

Es responsabilidad de la alta dirección reclutar al personal que posea actitudes de servicio y valores que sean compatibles con los de la organización, o bien reforzar mediante capacitación, ejemplo y liderazgo. Los líderes influyen en las actitudes y acciones de sus subordinados.

También es indispensable que exista un ambiente laboral propicio puesto que influye directamente en la actitud de los empleados.⁵⁵

9. FACTORES DE SATISFACCIÓN

9.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Hay un creciente interés por la satisfacción del cliente como un aspecto esencial en la evaluación de la calidad del servicio. Klotter sugiere que unas altas cuotas de satisfacción del cliente pueden constituir el mejor indicador de los beneficios futuros de una empresa.

Es aquella relación que existe entre el desempeño de un servicio o producto y lo que el cliente espera. Si se exceden las expectativas de ellos, entonces se tienen clientes satisfechos. Si el desempeño es deficiente y no se les proporciona lo que requieren, los clientes estarán insatisfechos.⁵⁶

La satisfacción se deriva de la evaluación posterior a la compra de un producto o servicio, en función de las expectativas y sentimientos derivados de su experiencia.

Se diferencia de la "actitud del cliente", en que ésta es una orientación afectiva hacia el producto o servicio, mientras que la satisfacción proviene de una reacción emocional a la sensación experimentada.

Consecuentemente se puede considerar que la satisfacción del cliente influye en la evaluación de la calidad en el servicio.⁵⁷

LOS FACTORES FUNDAMENTALES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE SON :

- Procesos
- Cultura organizacional
- Servicio post-venta
- Actitudes y capacitación al personal.
- Expectativas y percepciones

55. Revista Intermundo, La actitud positiva, op.cit., pág.45.

56. De la Parra, op.cit., pág.32.

57. Larrea Pedro, Calidad de servicio, pág. 47.

TIPOS DE CLIENTES

- Cliente externo. Es el usuario final del servicio
- Cliente interno. Es el personal que labora dentro de la empresa y entra en contacto directo con los clientes, no podrá proporcionar un servicio eficiente a menos que se cuente con el apoyo de los demás integrantes de la cadena. Cualquier cosa que se haga para servir al cliente interno tiene implicaciones hacia el exterior, afectando el nivel de servicio que reciben los clientes externos.

La satisfacción del cliente refleja la satisfacción del empleado. Todas las personas deben trabajar en equipo y crear sinergia ya que el logro de todos juntos es mejor que el logro individual.⁵⁸

9.2 CONCEPTO DE SATISFACCIÓN LABORAL.⁵⁹

Podría definirse como la actitud del trabajador basada en las creencias y valores frente a su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador lo que "deberían ser". Generalmente las características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son los siguientes aspectos:

1. Los valores
2. Rasgos personales
3. Las características de empleos anteriores
4. Los grupos de referencia
5. Retribución
6. Condiciones de trabajo
7. Supervisión
8. Compañeros
9. Contenido del puesto
10. Seguridad en el empleo
11. Oportunidades de progreso.

La satisfacción laboral está relacionada con clima organizacional de la empresa y el desempeño laboral.

FACTORES DETERMINANTES EN LA SATISFACCIÓN LABORAL.⁶⁰

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Satisfacción con el sueldo
- Colegas que brinden apoyo
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

58. Reilly, op.cit., págs. 77

59. Werther, W.B / Robbins, Administración de Personal y Recursos Humanos, págs. 137-140.

60. Werther, op.cit., págs. 142.

Por lo que se refiere a la satisfacción con el trabajo en sí —Reto del trabajo—, se puede destacar, según estudios, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto en relación a las oportunidades que ofrece para desarrollar:

1. Una variedad de habilidades, es decir, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
2. Autonomía, entendida como el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
3. Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada uno de estos factores pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

Bajo condiciones favorables de trabajo a los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirá un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que se aborda en el siguiente punto.

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. Según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados.⁶¹

Se ha investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos, podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción.⁶¹

INSATISFACCIÓN LABORAL

La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse a través de las conductas de deslealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje o agresión directa, situación que se proyecta hacia la satisfacción o insatisfacción de la atención al cliente.

La satisfacción del cliente tiene cobertura en tres momentos :

El anterior a la venta, la venta y la post-venta. En la etapa de pre-venta si el cliente percibe que el vendedor no ha comprendido sus expectativas y necesidades, no podrá pasar a la parte de venta. En el momento de la venta , si el cliente no percibe una promesa de post-venta y /o cumplimiento de ésta, el cliente quedará insatisfecho y evitará regresar o tratar con el mismo proveedor.⁶²

9.3 ECUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN RESPECTO AL SERVICIO.

La satisfacción del cliente es igual a las percepciones que tiene sobre lo que recibió menos las expectativas que tenían respecto a lo que pensaban que debieron haber recibido. La siguiente fórmula expresa el concepto :

$$SC = P - E$$

Donde SC es satisfacción, P representa las percepciones del cliente y E las expectativas del cliente.

Las percepciones y expectativas son subjetivas. Los clientes se convierten en clientes leales sólo cuando el servicio sobrepasa sus expectativas, cuando obtienen algo extra, algo más de lo convenido.

Cuando se satisface al cliente , las percepciones y expectativas son iguales y en consecuencia, califican el servicio como satisfactorio. Cuando no se satisfacen las necesidades de servicio el cliente evaluará con calificación negativa.

Si el servicio sobrepasa las expectativas de los clientes, la satisfacción será positiva y el cliente calificará su servicio como superior.

Tom Peters lo expresa :

$$SC = \frac{E^1}{E^2}$$

Donde SC es la satisfacción del cliente, E¹ representa lo que se entrega al cliente y E² representa las expectativas del cliente, para Peters la calificación que otorgará el cliente será el resultado de dividir lo que se le entregó y lo que esperaba.⁶³

62. Werther, op.cit., pág. 149 -150.

63. Larrea, op.cit., pág. 73.

9.4 LA SATISFACCION Y CAMBIOS EN EL CONSUMO POR EL MOMENTO HISTORICO Y EVOLUTIVO

En los '80 la satisfacción del cliente se instaló como una consigna clave. Una década más tarde las empresas descubren que esto no basta para lograr que a la hora de comprar y elegir, los usuarios y consumidores sean fieles y se encuentren totalmente satisfechos con el producto o servicio.

Hace diez años, quién iba a suponer encontrar los servicios con valor agregado en una terminal, es decir, en las ventanillas al personal uniformado, formularios de quejas por Internet o paquetes turísticos completos y sobre todo un buen precio. Además, que con una simple llamada telefónica o una conexión vía Internet obtener información y orientación que ahorre el trabajo de recorrer pasillos y seleccionar líneas de transporte. El ejemplo sirve para ilustrar los cambios en las expectativas - y las conductas - de los clientes que, a la hora de entrar en contacto con sus proveedores, comienzan a exigir cada vez más y a menor precio.

"El cliente es rey" fue la consigna que en los '80 impulsó a las empresas a colocar en el centro de la escena a usuarios y consumidores, lo que requirió preparar a las organizaciones para responder a demandas siempre crecientes. Pero en los '90, con competidores cada vez más dispuestos a incorporar beneficios para aumentar sus ventas, esas mismas empresas descubrieron que colmar las expectativas de los clientes ya no alcanzaba para garantizar su lealtad.

"El medir la satisfacción supone evaluar la actitud de los clientes frente a procesos concretos - servicio pre-venta hasta servicio postventa - que los vinculaban con sus proveedores."⁶⁴

Por lo anterior es importante que las empresas de autotransporte se propongan a medir la satisfacción y la posibilidad de predecir la conducta de sus clientes. Así empezarán a ganar variables como la que se denomina "value for money", es decir, si el consumidor está conforme con la relación que existe entre lo que paga y el producto o servicio que recibe a cambio".

A criterio personal supongo que los cambios hacia la orientación del servicio y la satisfacción del cliente surgen como respuesta de tres fenómenos: "El dinamismo de la competencia, las crecientes exigencias de los consumidores y la generación de estándares de satisfacción que anulan las diferencias entre las marcas, convirtiendo - gracias al avance tecnológico- los productos y servicios en idénticos, frente a una oferta imitable y consumidores con posibilidades de múltiples opciones.

La satisfacción y la lealtad deben ganar primero el interior de las empresas, porque los empleados contribuyen en gran medida a construir la imagen de la organización, que constituye una variable importante en las decisiones del cliente

64. Conferencia : Sexto Congreso de Publicidad, Mercadotecnia y Administración." Las 12 p's de Mercadotecnia " Lic. Miguel Baigts Ruiz 11 marzo 2000

INTEGRACIÓN DE LAS 12'P PARA REFORZAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

La satisfacción respecto al servicio debe cubrir tres tipos de clientes: los nuevos, los actuales y los internos (personal). Las empresas que ofrecen productos y servicios deben hacer un marketing integral de calidad.

Una publicidad efectiva y promociones atractivas no servirán de nada si no se complementa por las 12'p, el concepto de las 4'p quedó en el pasado, pero ¿qué fue lo que originó este cambio?, la respuesta es la competencia , que cada vez quiere ganar más participación de mercado.⁶⁵

Las 12'p son :

1. Producto
2. Plaza
3. Promoción
4. Publicidad
5. Personal
6. Producción
7. Procesos
8. Posicionamiento
9. Pre-venta
10. Post-venta
11. Precio
12. Protección o garantía

9.5 SISTEMA Y MANEJO DE QUEJAS :

En el pasado, era frecuente que la dirección tratara de evitar que las quejas que hacían los clientes se manejarán a un nivel ejecutivo tan lejos como fuera posible de la alta dirección.

Durante la última década, las empresas descubrieron que las quejas son una forma valiosa de establecer las necesidades de los clientes y escuchar sus opiniones y comentarios sobre la insatisfacción respecto a los servicios.

Los clientes que se quejan, - que están entre los más leales -, nos brindan la oportunidad de averiguar cuales son sus problemas y cuales nuestros fallos, así de esa manera se podrá ayudar, por un lado a los clientes, de modo que volverán, y también ayuda a conocer sus quejas y sugerencias que sirven como fuente de información para mejorar la calidad.

De esta manera se crea un sistema de quejas que permite conocer en todo momento las causas que generan insatisfacción entre los clientes permitiendo así estar en disposición de conocer qué servicios se deberán mejorar para lograr satisfacer las necesidades de éstos.⁶⁶

65. Conferencia : Sexto Congreso de Publicidad, Mercadotecnia y Administración." Las 12 p's de Mercadotecnia " Lic.Miguel Balgts Ruiz 11 marzo 2000

66. W ettemin, op.cit., págs. 60 - 64.

¿En qué consiste un sistema de quejas y sugerencias, y cuáles los objetivos a conseguir?

Es una herramienta organizativa que nos permite recopilar y tener en cuenta la opinión de los clientes con la finalidad de:

- Recopilar todas las informaciones relevantes del cliente tanto positivas como negativas
- Mejorar la atención y el servicio final
- Personalizar el servicio
- Recuperar la satisfacción de los clientes que hayan percibido problemas en el servicio.
- Incrementar la satisfacción del cliente
- Incrementar el índice de fidelización de clientes
- Incrementar el número de quejas /sugerencias resueltas satisfactoriamente
- Disminuir el tiempo de respuesta para la resolución de quejas/sugerencias
- Potenciar el espíritu de mejora continua

MANEJO DE QUEJAS : ⁶⁷

Es la acción inmediata que se requiere para pacificar al cliente y resolver o mitigar el problema a partir de las siguientes acciones:

1. Escuchar para identificar las causas y llegar oportunamente a la solución.
2. Sondear y acordar una solución
3. Apegarse a la solución acordada
4. Solución
5. Seguimiento

¿Cómo actuar ante las quejas?

Si las quejas son verbales:

- Escucharle activa y sinceramente
- Preguntar sobre los detalles de su queja
- Agradecer la queja, como filosofía de la organización
- Transmitir intención de corregir errores inmediatamente
- Ofrecer soluciones aceptables
- Disculparse por el error
- Dar seguimiento para comprobar hasta que punto se soluciona el problema
- Comprobar si el cliente está satisfecho

Si las quejas son escritas:

- Rapidez en la contestación
- Personalización de la respuesta
- Informar puntualmente acerca de la solución y compensación

67. W ellemin, op.cit., pág. 66

Parte de la problemática de las empresas para no llevar un tratamiento efectivo de quejas es por el tipo de estructura funcional y el compromiso de sus miembros encargados. Significa trabajar en equipo y dar soluciones a los problemas

Se debe realizar una revisión periódica por lo menos una vez al mes acerca de las quejas y reclamaciones y difundirlo a los responsables del servicio.

Actualmente se está haciendo un esfuerzo para conocer los puntos de vista del cliente por medio de :

- Líneas telefónicas gratuitas
- Mostradores de servicio al cliente en el punto de venta.
- Formularios de quejas vía Internet o correo.

Es posible dividir las acciones que se toman en dos áreas distintivas: el manejo y la administración de quejas.

Las quejas de los pasajeros forman una parte importante de la medición de la satisfacción del servicio. Por lo tanto, los administradores no deben suponer que los servicios prestados son adecuados únicamente porque los clientes no se quejan. Aún los niveles bajos del 2 al 5 % de insatisfacción reportada deben tomarse en cuenta seriamente.⁶⁸

Las reclamaciones y quejas ofrecen oportunidades para identificar puntos débiles, recuperar un pasajero, y fomentar la lealtad a la empresa. Los problemas de los pasajeros en la mayoría de los casos tienen solución y se deben convertir en oportunidades para mejorar el servicio.

EL ALTO COSTO DE UN CLIENTE INSATISFECHO

En estos mercados actuales tan altamente competitivos, ninguna empresa puede sobrevivir sin clientes satisfechos. Analicemos algunos hechos estadísticos significativos de un informe presentado por el Research Institute of America:

El 96 % de los clientes insatisfechos nunca se queja de un trato descortés, pero el 90 % de los clientes no satisfechos no vuelven, peor aún, cada uno de estos clientes descontentos relatará la experiencia negativa por lo menos a 9 personas.

Los clientes satisfechos o a los que se les hayan resuelto sus quejas, le dirán a tres o cinco personas.

En buenos tiempos las empresas de servicio caen en el error de querer tener nuevos clientes y servicios, esto hace que descuiden la clientela existente o tradicional.

Las investigaciones en el campo del servicio han demostrado que es más costoso obtener un nuevo cliente que conservar uno existente.⁶⁹

En realidad el buen servicio y la satisfacción del cliente no sólo conservará la clientela actual sino tendrá la capacidad de atraer nuevos clientes por recomendación del servicio.

68. Gerson , op. Cit., Pág 94.

69. Gerson , op. Cit., pág. 97.

IMPORTANCIA DE UN BUEN SERVICIO Y PREOCUPACIÓN POR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. ⁷⁰

El servicio es una estrategia para distinguir a una empresa de sus competidores :

- Cuesta cuatro veces más ganar un nuevo cliente que conservar uno ya existente.
- Los beneficios de utilidades vienen por consecuencia de clientes satisfechos.
- Si no se mide el nivel de satisfacción de los clientes, no se notará el nivel de insatisfacción.
- Un cliente satisfecho dice su experiencia positiva o negativa a 9 personas.

PUNTOS A CONSIDERAR PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. ⁷¹

- Conocer al cliente de manera personal
- Agradecer su preferencia verbalmente o por escrito.
- Preguntar su opinión y sugerencias para mejorar el servicio.
- Mantener enterado al cliente de los cambios
- Realizar encuestas de satisfacción de los clientes.
- Dar artículos publicitarios de regalo
- Implementar y difundir programas de conciencia de servicio en toda la empresa.

70 . Larrea, op.cit., pág.76.

71 . Larrea, op.cit., pág.77.

C A P I T U L O I I

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN Y TRABAJO DE CAMPO

*" Hay hombres que luchan un día y son
buenos , un año y son mejores, muchos
años y son muy buenos, toda la vida y
son imprecindibles "* Bertot Brecht.

CAPITULO II . METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN Y TRABAJO DE CAMPO.

En este capítulo se describe la metodología de la investigación utilizada como base para dar respuesta al planteamiento del problema y comprobar las hipótesis formuladas.

La metodología que se pretende aplicar en este estudio es la siguiente :

A) PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema
2. Planteamiento de hipótesis
3. Objetivos generales
4. Objetivos específicos
5. Alcance de la investigación
6. Determinación del universo
7. Determinación de la muestra
8. Determinación del instrumento

B) RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

1. Determinación de la recopilación de datos
 - DOCUMENTAL
 - libros
 - internet
 - revistas
 - DE CAMPO :
 - observación directa
 - Elaboración de instrumentos
 - encuesta de satisfacción de clientes

C) PROCESAMIENTO Y TABULACIÓN DE DATOS

1. Recopilación y revisión de los datos obtenidos.
2. Clasificación de datos
3. Tabulación y elaboración de gráficas
4. Elaboración de gráficas.

D) ANÁLISIS , INTERPRETACIÓN Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

1. Análisis por pregunta
2. Resumen de resultados
3. Comprobación de hipótesis.

E) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1 PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En México, las empresas dedicadas a ofrecer servicios de autotransporte de pasajeros por autobús no implementan programas de satisfacción intensivos y continuos, y mucho menos acostumbran medir el grado de satisfacción de los pasajeros respecto al servicio, lo cual las coloca en desventaja ante la competencia y en brindar máxima satisfacción al cliente.

¿ Es posible desarrollar un modelo para medir la satisfacción del pasajero ?

Este es el principal cuestionamiento que dio origen a esta investigación. Ante este cuestionamiento se considera viable la oportunidad para que los profesionales de la administración puedan aplicar sus conocimientos que permitan encontrar alternativas viables y desarrollar modelos para mejorar la industria del autotransporte de pasajeros foráneos y/o servicios turísticos por autobús.

El planteamiento del problema es desarrollar un modelo para medir la satisfacción de los pasajeros usuarios del autotransporte foráneo y/o turístico por autobús del D.F; mismo que sirva para mejorar el servicio y buscar factores claves que satisfagan las expectativas y requerimientos de sus usuarios.

1.2 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.

HIPÓTESIS GENERAL.

- Los factores que influyen en la satisfacción de los pasajeros y la reincidencia de los servicios son : precio del servicio , atención del personal, servicios internos del autobús y servicios de la terminal.

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- Los usuarios del autotransporte de pasajeros foráneos y/o servicios turísticos por autobús desean participar en encuestas para expresar sus puntos de vista y sugerencias con el objeto de mejorar los servicios actuales.
- La atención del personal es de suma importancia en la prestación del servicio, para cualquier usuario, porque ejerce contacto directo con los clientes y puede percibir sus necesidades y demandas de servicio.
- El usuario selecciona la línea de autotransporte y clase de servicio (lujo, plus, primera clase, económico) únicamente del precio a pagar.
- La marca del autobús es un factor determinante para la satisfacción del pasajero.
- Las empresas de Autotransporte de pasajeros foráneos y/o servicios turísticos por autobús desconocen las fallas en el servicio provocando así bajos niveles de insatisfacción en los pasajeros.
- El momento más importante en que el usuario percibe la calidad en el servicio y se forma una imagen positiva o negativa de la empresa es antes de trasladarse a su destino.

1.3. OBJETIVOS GENERALES :

- Exponer una panorámica teórica donde se puedan obtener referencias básicas para el desarrollo e integración del modelo.
- Identificar factores que influyan directamente en el grado de satisfacción e insatisfacción de los pasajeros.
- Mostrar la situación actual del grado de satisfacción en el servicio por parte del usuario .
- Crear un modelo para medir el grado de satisfacción de los pasajeros con base a la calidad en el servicio y mejora continua.
- Demostrar que la calidad en el servicio integral influye y condiciona el grado de satisfacción de los pasajeros.
- Desarrollar y dirigir propuestas para todas las personas integrantes de la empresa que deseen mejorar sus servicios.

1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS :

- Conocer las percepciones que tienen los pasajeros respecto a los servicios que ofrecen las líneas de autotransporte por autobús.
- Conocer las expectativas de satisfacción del pasajero respecto a los servicios que recibe.
- Conocer el grado de satisfacción actual de los pasajeros con relación a la calidad en el servicio percibida.
- Conocer los factores internos del autobús que más impacto e influencia tienen en el servicio y grado de satisfacción del público usuario.
- Identificar las líneas de autotransporte foráneo y/o servicios turísticos por autobús, que tienen mayor posicionamiento en el mercado.
- Conocer las demandas y requerimientos más usuales propuestas por el usuario para mejorar el servicio.
- Identificar algunas fallas o deficiencias en el servicio actual.

1.5. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.

Debido a la presencia de un gran número de líneas y empresas dedicadas a ofrecer servicios de autotransporte foráneo y/o turístico por autobús en todo México, la investigación sólo abarca a una pequeña muestra de las que se ubican en la Ciudad de México, puesto que es donde existe una mayor concentración.

1.6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

Para el desarrollo de la presente investigación se consideró como universo a todos los usuarios entre 15 y 50 años que utilizan los servicios de autotransporte de pasajeros foráneos y/o turísticos por autobús en la Ciudad de México, que son susceptibles de ser encuestados.

1.7. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

La muestra se reconoce como una parte o subgrupo representativo del universo de la población, siendo en este caso los usuarios entre 15 y 50 años que utilizan del servicio de autotransporte de pasajeros foráneos y/o turísticos por autobús en la Ciudad de México de la terminal central del Norte.

El tamaño de la muestra apropiado depende de muchas consideraciones que van desde aplicación de fórmulas estadísticas hasta consideraciones de costos, valor y exactitud de la información necesaria para toma de decisiones.

En seguida se presenta el cálculo del tamaño de la muestra a través de la fórmula para universos infinitos puesto que se trata de una población mayor a 100,000 elementos.¹

FÓRMULA :

$$M = \frac{S^2 (p \times q)}{e^2}$$

En donde :

M = ? (tamaño de la muestra)

S² = Nivel de confianza

p = Probabilidad a favor de encontrar al elemento deseado

q = Probabilidad en contra de encontrar al elemento deseado

e² = Error de estimación

1. Fischer de la vega Laura., Introducción a la Investigación de mercados, pag.39 y 40.

DATOS :

Para el cálculo del tamaño de la muestra requerida, se tiene : un intervalo de confianza del 95 % (1.96) y un error estimado del 0.05 %, con una probabilidad de ocurrencia del 0.50 a favor y un 0.50 en contra.

SUBSTITUCIÓN :

$$M = \frac{(1.96)^2 (0.50)(0.50)}{(0.05)^2} = \frac{.96}{2.5^{-03}} = 384$$

Para efectos de esta investigación se aplicaron un total de 400 cuestionarios con el objetivo de minimizar los márgenes de error (5 %) estimado por la fórmula elegida. El método de muestreo a elegir es de tipo probabilístico aleatorio simple (al azar).

1.8 DETERMINACIÓN DEL INSTRUMENTO.

Mediante la aplicación y análisis a través de encuestas de satisfacción a los pasajeros usuarios de los servicios de autotransporte de pasajeros foráneo y/o servicios turísticos por autobús , se pretende conocer las expectativas, percepciones, sugerencias y necesidades y grado de satisfacción del pasajero con relación al servicio que ofrecen las diversas líneas.

Para medir el grado de satisfacción del pasajero respecto al servicio, se pretende utilizar la escala de Likert misma que compone de 5 a 7 rangos opciones que van desde excelente, muy bueno, bueno, indiferente, regular, malo , hasta pésimo, así mismo ésta puede ayudar a conocer las percepciones relativas al nivel del servicio. Los usuarios indican cuál es la opción que mejor responde a sus percepciones y expectativas respecto a los servicios recibidos según su experiencia. Por otra parte es necesario enfatizar que el diseño esta sujeto a cambios y que cada empresa de acuerdo a sus necesidades es recomendable que diseñe el propio.

2. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN**2.1 OBSERVACIÓN DIRECTA**

Las encuestas por sí solas no sirven para tal propósito, se deben combinar con observación directa para lograr más efectividad en los resultados .

Antes de aplicar el cuestionario piloto y las encuestas definitivas , se visitaron las 4 terminales ubicadas en el D.F., con la finalidad de observar el nivel de servicio de la terminal y el que ofrecen las líneas de autotransporte. Principalmente se observó : imagen de la terminal, imagen del personal , trato directo con los pasajeros , como realizaban sus labores específicas y los procesos que empleaban , tiempos de respuesta , así como las actitudes por parte de los usuarios hacia el servicio.

2.2. TERMINALES CANDIDATAS PARA REALIZAR EL ESTUDIO

• TERMINAL TAXQUEÑA (Terminal Central Vicente Guerrero Sur.)

Fue inaugurada el 26 de Abril de 1975 por el Presidente de la República el Lic. Luis Echeverría Álvarez y el Regente de la Ciudad de México el Lic. Octavio Senties.

Esta terminal cuenta con los siguientes servicios:

- Paquetería y envíos
- Salas de espera y llegada
- Taquillas para venta de boletos
- Taquillas para venta de taxis autorizados
- Sistema de sonido para anunciar salidas y llegadas.
- Comercios de comida rápida
- Helados
- Servicios de internet y fax
- Teléfonos públicos y sanitarios
- Casa de cambio
- Sucursal bancaria
- Centros de video juegos y entretenimiento.
- Módulos de información y vigilancia
- Corredor comercial

• TERMINAL TAPO (Terminal de Autobuses de Pasajeros de Oriente S.A de C.V.)

El 9 de Mayo de 1979 se termina la terminal.

Los servicios que ofrece son los siguientes :

- Oficinas de servicios postales
- Paquetería y envíos
- Salas de espera y llegada por cada línea
- Pizarras y tableros electrónicos
- Taquillas para venta de boletos
- Taquillas para venta de taxis autorizados
- Sistema de sonido para anunciar salidas y llegadas.
- Máquinas detectoras de metales.
- Venta de discos
- Restaurantes
- Helados
- Venta de ropa
- Fotografía
- Servicios de internet y fax
- Teléfonos públicos y sanitarios
- Casa de cambio
- Sucursal bancaria
- Centros de video juegos y entretenimiento.
- Módulos de información y vigilancia
- Corredor comercial

- **TERMINAL OBSERVATORIO (Terminal Central de Autobuses del Poniente del D.F S.A de C.V.)**

El Presidente de la República el Lic. José López Portillo puso en funcionamiento esta terminal que constituyó el avance más sobresaliente de la aplicación del Programa de Desarrollo Federal del Autotransporte de 1977 a 1982.

- Paquetería y envíos
- Salas de espera y llegada por cada línea
- Pizarras y tableros electrónicos
- Taquillas para venta de boletos
- Taquillas para venta de taxis autorizados
- Sistema de sonido para anunciar salidas y llegadas.
- Venta de discos
- Restaurantes
- Helados
- Teléfonos públicos y sanitarios
- Sucursal bancaria
- Centros de video juegos y entretenimiento.
- Módulos de información

- **Terminal Central del Norte del D.F. S.A de C.V.**

Fue inaugurada el 31 de Diciembre de 1973 y puesta en operación a partir del 15 de Enero de 1974, a través de una concesión otorgada por la Secretaría de Comunicaciones y Transporte.

Servicios con que actualmente cuenta :

- Modernas salas de salida y llegada
- Servicios de restaurantes de comida rápida.
- estacionamiento
- Taquillas para venta de boletos
- Taquillas para venta de taxis autorizados
- Pizarras y tableros electrónicos.
- Sistema de sonido para anunciar salidas y llegadas.
- Oficinas de servicios postales
- Servicios de paquetería
- Teléfonos públicos
- Casa de cambio
- Sanitarios
- Servicio de paquetes turísticos
- Sucursal bancaria
- Locales comerciales
- Joyería y regalos
- Puestos de periódicos y revistas
- Farmacia
- Servicio de boleros

La terminal que se eligió para realizar el estudio fue la terminal Central del Norte ubicada en el D.F., los motivos principales de dicha elección fueron la accesibilidad a las salas de salida para encuestar, distribución física de las líneas de autotransporte, menor aglomeración y tensión de los pasajeros usuarios.

Como ya se había mencionado que además de observar la infraestructura de la terminal también se observó el servicio por parte de los empleados que tienen trato directo con el usuario. (taquillas, revisión de boletaje y acceso a las unidades)

PROCEDIMIENTO :

1. Se analizó a los empleados como recibían al pasajero al momento de comprar sus boletos en taquillas y al abordar al autobús.
2. Se tomaba nota de lo observado.
3. Se observaba cada proceso que realizaba el empleado al momento de brindar el servicio.
4. Se observaba al cliente en el momento que está tomando decisiones sobre las líneas de servicio, destinos y precios.
5. Se tomaba nota de las acciones y procedimientos en los cuales se observaban a criterio personal, mal servicio, problemas o bien tiempos de espera excesivos.

2.3 RECOPIACIÓN DE DATOS A TRAVÉS DE LA ENCUESTA

- Aplicación del instrumento de medición :

El trabajo de campo y aplicación de encuestas se efectuó en un lapso de dos semanas comprendidas del 10 al 21 de diciembre de 2001, siendo posible la aplicación de cuestionarios a razón promedio de 33 pasajeros diarios en las salas de salida de la terminal central del Norte ubicada en la Ciudad de México.

2.4. DISEÑO DEL CUESTIONARIO PILOTO

Para efectos de la presente investigación se diseñó el cuestionario de satisfacción de los clientes. El cuestionario piloto se aplicó a una pequeña muestra con la finalidad de probarlo en condiciones de campo.

Cabe mencionar que la presente aplicación de encuesta sólo se enfocó al cliente.

Con este primer cuestionario se quiso asegurar de que la información contenida fuera precisa y legible, se tuvo la ventaja que la mayor parte de las preguntas se estructuraron para opción múltiple y sólo algunas de preguntas abiertas. Se aplicaron 30 cuestionarios piloto en las salas de salida de la terminal Central del Norte con la finalidad de detectar fallas en redacción, preguntas dudosas, orden lógico, tiempo requerido para contestar, averiguar si estaban claras las instrucciones o bien se tenían que eliminar simplemente por ser irrelevantes para la investigación o presentar dificultades para la tabulación.

* estructura del cuestionario piloto (ver anexo)

* estructura del cuestionario definitivo (ver anexo)

2.5 .OBSERVACIONES Y MODIFICACIONES AL CUESTIONARIO PILOTO

Después de aplicar el cuestionario piloto a una muestra de 30 personas se detectaron las siguientes modificaciones a la estructura inicial con el propósito de recopilar la información en forma más eficiente, completa y sobre todo que le resultara ágil al entrevistado.

1. En forma general se redujo la extensión de 46 a 31 cuestiones dado que algunas se fusionaron y/o eliminaron por considerarse repetitivas dado que la información se podía inferir a partir de otras, situación que se detectó en el momento de la tabulación. Además se observó que durante la aplicación dirigida, algunos encuestados que tenían prisa se mostraron un tanto desesperados con tantas preguntas.
2. La pregunta No. 13 que solicitaba información respecto a los servicios complementarios de la transportación se cerro a uno, "el más importante" para el usuario, con esta modificación necesariamente el cliente jerarquiza y responde a la vez la cuestión No. 15 y 16 que se eliminaron por considerarse repetitivas dado que ambos planteamientos estaban encaminados a determinar el principal atributo o beneficio que más importa y satisface al cliente.
3. Finalmente este propósito se detalla en el cuadro de la pregunta No. 21 que solicita evaluar tanto la infraestructura como la eficiencia y eficacia del servicio.
4. Las preguntas No. 17, 19 y 24 se integraron en una sola dado que las tres buscaban la información complementaria respecto a la calidad del servicio ofrecido por parte de los recursos humanos de las prestadoras de servicio de autotransporte, es decir, evaluar con la misma escala estimativa la atención del personal en general, de los operadores y del personal de taquillas.
5. La pregunta No. 18 se eliminó por considerar que la respuesta resultaba implícita en la cuestión No. 20 dado que al pedir al encuestado que evaluara su estancia durante el viaje, la respuesta reflejaba la opinión que tiene el usuario respecto a viajar por autobús.
6. La redacción de la pregunta No. 28 se modificó dado que todo incidente causa molestia o insatisfacción al usuario.
7. Las preguntas No. 29 y 31 se eliminaron por considerar que el planteamiento de la pregunta No. 28 como se trata de una pregunta abierta da opción al entrevistado de explicar cualquier tipo de incidente vivido.
8. Las preguntas No. 35, 36 y 37 se eliminaron por incluirse en la No. 34 que cuestiona al usuario sobre el conocimiento de todos los servicios que ofrecen las diferentes líneas, inclusive promociones y servicios nuevos puesto que resultaba redundante.

9. Las preguntas No. 38 y 39 pretenden conocer la percepción del cliente respecto a las mejoras en el servicio, por tanto, se fusionaron en una sola en el cuestionario definitivo.
10. La redacción de la pregunta No. 40 se modificó la conjugación del verbo, dado que al decir "podríamos" en vez de "se podría" daba la idea de que la encuesta se estaba realizando por parte de los prestadores del servicio de autotransporte, en vez de una investigación independiente.
11. La pregunta No. 41 se eliminó por incluirse en la pregunta No. 40, pregunta abierta que busca indagar sobre la opinión o sugerencias de los usuarios respecto a los servicios a mejorar o incluir para ofrecer un servicio integral de transportación por autobús.
12. Las preguntas No. 42 y 43 se fusionaron en una sola dado que ambas tenían como propósito conocer el interés del cliente tanto por conocer como sugerir las posibles mejoras al servicio ofrecido.
13. Las preguntas No. 44, 45 y 46 se fusionaron en una sola dado que las tres se referían a los medios de comunicación a través de los cuales se podría difundir los resultados de la presente investigación.

2.6. CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES (DEFINITIVO)

Como las personas encuestadas fueron de diferente nivel social e intelectual, se tuvo la necesidad de detallar el objetivo del cuestionario de manera verbal y formular las preguntas directamente con la finalidad de obtener la información correcta, cabe señalar que de esta forma se obtuvieron detalles, experiencias y sugerencias más amplias por parte de los entrevistados respecto a la percepción y satisfacción con el servicio. En algunos casos el mismo pasajero lo contestaba sin ayuda del entrevistador y solo se tomaban al final sus comentarios y sugerencias adicionales .

3. TABULACION Y PROCESAMIENTO DE DATOS

3.1. TABULACIÓN.

La tabulación consistió en ordenar, contabilizar y clasificar la información recopilada a través de las encuestas aplicadas a los pasajeros usuarios del autotransporte foráneo y/o servicios turísticos por autobús con el fin de identificar los factores claves que influyen directamente en el grado de satisfacción o insatisfacción respecto a las expectativas del servicio ofrecido por las diversas líneas.

Cabe mencionar que para realizar la actividad anterior se emplearon sistemas electrónicos de cómputo y paquetería (Excel)

3.2. ANÁLISIS POR PREGUNTA.

A continuación se presentan los resultados arrojados por las encuestas aplicadas con el fin de medir el grado de satisfacción y determinar las percepciones, expectativas y necesidades sentidas de los usuarios encuestados, información que servirá de base para aceptar o rechazar las hipótesis formuladas.

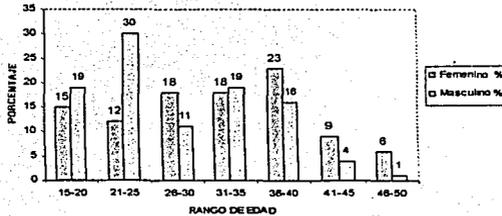
Cabe señalar que para facilitar la comprensión y análisis de los resultados que se exponen se utilizan gráficos porcentuales y tablas estadísticas que presentan la información organizada y clasificada obtenida en la práctica de campo.

PREGUNTA No. 1 . Se refiere a datos generales del usuario: Sexo y edad, Tipo de servicio (foráneo y turístico)

| POR EDAD Y SEXO | | |
|-----------------|------------|-------------|
| RANGO | Femenino % | Masculino % |
| 15-20 | 15 | 19 |
| 21-25 | 12 | 30 |
| 26-30 | 18 | 11 |
| 31-35 | 18 | 19 |
| 36-40 | 23 | 16 |
| 41-45 | 9 | 4 |
| 46-50 | 6 | 1 |
| TOTAL | 57 | 43 |

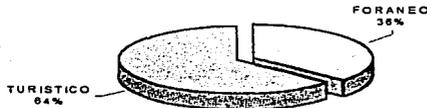
De acuerdo a la tabla los rangos de edad de la muestra poblacional caen entre 15 y 50 años de edad, de los cuales el 57% corresponde al sexo femenino y el 43% al sexo masculino.

TIPO DE USUARIO POR RANGO DE EDAD Y SEXO



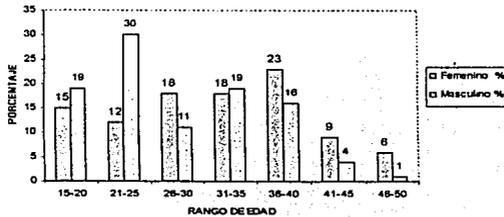
Con relación al tipo de servicio los datos reflejan que un 63.5% corresponde al tipo turístico y un 36.5% al foráneo. Cabe mencionar que la muestra obtenida se levantó durante el periodo vacacional de fin de año, por consecuencia la mayor tendencia hacia el tipo turístico podría tener relación con este factor.

TIPO DE SERVICIO



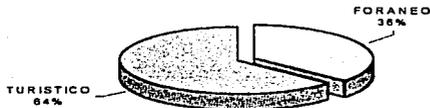
| TIPO DE SERVICIO | |
|------------------|-----------|
| FORANEO | TURISTICO |
| 36.50% | 63.50% |

TIPO DE USUARIO POR RANGO DE EDAD Y SEXO



Con relación al tipo de servicio los datos reflejan que un 63.5% corresponde al tipo turístico y un 36.5% al foráneo. Cabe mencionar que la muestra obtenida se levantó durante el periodo vacacional de fin de año, por consecuencia la mayor tendencia hacia el tipo turístico podría tener relación con este factor.

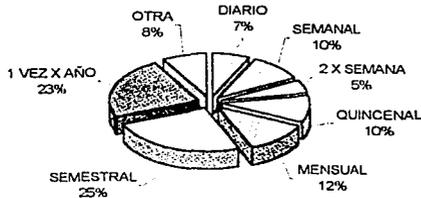
TIPO DE SERVICIO



| TIPO DE SERVICIO | |
|------------------|-----------|
| FORANEO | TURISTICO |
| 36.50% | 63.50% |

PREGUNTA No. 2 ¿ Con qué frecuencia utiliza el transporte por autobús?

FRECUENCIA DE USO



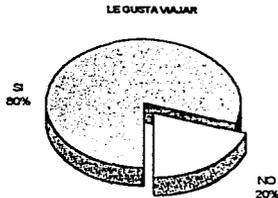
| FRECUENCIA DE USO | % |
|-------------------|------------|
| DIARIO | 7 |
| SEMANTAL | 10 |
| 2 VECES X SEMANA | 5 |
| QUINCENAL | 10 |
| MENSUAL | 12 |
| SEMESTRAL | 25 |
| 1 VEZ POR AÑO | 23 |
| OTRA | 8 |
| TOTAL | 100 |

La tabla expresa que la frecuencia de uso marca que los periodos semestral y una vez por año corresponden al 25% y 23% respectivamente que en forma global suman el 48.5%, lo cual confirma que se trata de una muestra poblacional influida por el periodo vacacional.

PREGUNTA No. 3 ¿ Le gusta viajar por autobús y por qué?

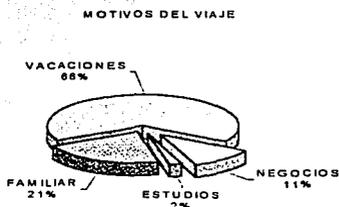
El conteo obtenido en esta cuestión determina que el 80% de los encuestados sí le gusta viajar en autobús. Las razones que más frecuencia tuvieron entre otras son: que el servicio es económico, cómodo, seguro, destinos diversificados, rapidez y en general disfrutan de su viaje con vista panorámica.

Por otra parte, el 20% de la muestra poblacional respondió que no le agrada viajar por autobús, entre otros motivos: el servicio lo cataloga lento, cansado, incómodo e inseguro. Así mismo, se podría suponer que un segmento de los encuestados viaja no con fines placenteros sino de negocios que puede ocasionar viajes rutinarios.



| LE GUSTA VIAJAR | % |
|-----------------|------------|
| SI | 80 |
| NO | 20 |
| TOTAL | 100 |

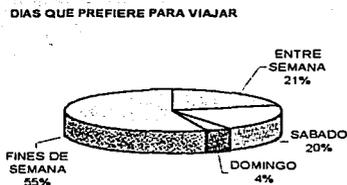
PREGUNTA No. 4. ¿ El o los motivos de su viaje, generalmente son?



| MOTIVOS DEL VIAJE | % |
|-------------------|-----|
| NEGOCIOS | 11 |
| ESTUDIOS | 2 |
| FAMILIAR | 21 |
| VACACIONES | 66 |
| TOTAL | 100 |

Los resultados de la tabla muestran que el 66% de los entrevistados viaja por motivos vacacionales, el 21% familiares y el 11% por negocios. Es necesario aclarar que algunos de los entrevistados contestaron tener más de un motivo. Nuevamente se observa que la relación de las tendencias podría deberse al periodo vacacional. También la cifra porcentual relativa al motivo del viaje por negocios podría tener relación con la pregunta anterior en cuanto a los viajes rutinarios.

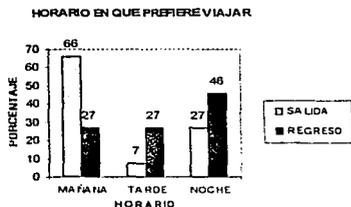
PREGUNTA No. 5. ¿ Qué días de la semana prefiere viajar?



| DIAS DE VIAJE | % |
|-----------------|-----|
| ENTRE SEMANA | 21 |
| SABADO | 20 |
| DOMINGO | 4 |
| FINES DE SEMANA | 55 |
| TOTAL | 100 |

La tabla refleja que el 55% de la población encuestada prefiere viajar los fines de semana que incluye indistintamente viernes, sábado o domingo, y el 21% acostumbra viajar entre semana que seguramente incluye a las personas que lo hacen con fines de negocios. Por otro lado, el 20% viaja específicamente el día sábado y tan solo el 4% el domingo. Por lo tanto, se puede considerar que los fines de semana tiene mayor demanda el servicio de autotransporte por autobús.

PREGUNTA No. 6 ¿ En qué horarios acostumbra viajar generalmente?

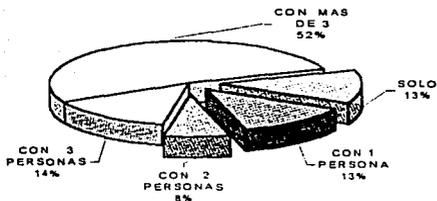


| | SALIDA | REGRESO |
|--------------------------|------------|------------|
| HORARIOS DE VIAJE | % | % |
| MAÑANA | 66 | 27 |
| TARDE | 7 | 27 |
| NOCHE | 27 | 48 |
| TOTAL | 100 | 100 |

Al observar los resultados anteriores el 66% de los usuarios prefiere salir de viaje por la mañana y el 46% regresar por la noche, se podría pensar que estos horarios están relacionados con la seguridad, el descanso y comodidad tanto de los operadores como de los mismos usuarios.

PREGUNTA No. 7. ¿ Cómo acostumbra viajar usted?

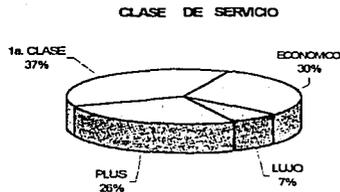
NUMERO DE PERSONAS QUE VIAJAN



| ACOMPAÑANTES | Nº. | % |
|----------------|-----|------------|
| SOLO | | 13 |
| CON 1 PERSONA | | 13 |
| CON 2 PERSONAS | | 8 |
| CON 3 PERSONAS | | 14 |
| CON MAS 3 | | 52 |
| TOTAL | | 100 |

Los porcentajes que muestra la tabla respecto al número de acompañantes expone que el 52% viaja con más de tres personas, el 14% con 3 acompañantes lo que constituye el 66% de la muestra poblacional, mientras que el resto lo hace sólo, con una o dos personas. De lo anterior se podría inferir que se trata de viajes con motivos familiares o vacacionales.

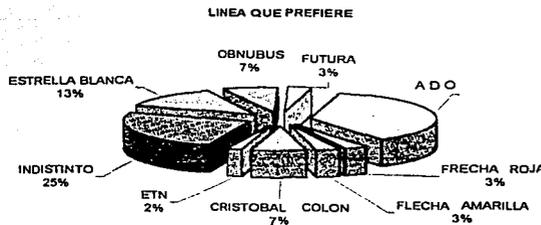
PREGUNTA No. 8. ¿ Qué clase de servicios utiliza para viajar por autobús ?



| CLASE DE SERVICIO | % |
|-------------------|------------|
| LUJO | 7 |
| PLUS | 26 |
| 1a. CLASE | 37 |
| ECONOMICO | 30 |
| TOTAL | 100 |

El conteo obtenido para esta pregunta determina lo siguiente: el 37% de la muestra acostumbra viajar en servicios de primera clase, el 30% en servicio económico, el 27% en plus y tan sólo el 7% en lujo. Como se puede observar los porcentajes y tendencias ayudan a catalogar las categorías del servicio considerando el factor económico (precio) como uno de los atributos que determina que el 67% de los usuarios seleccionaron los servicios más económicos.

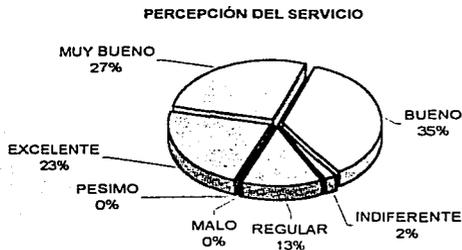
PREGUNTA No. 9. ¿ Qué línea de autobuses prefiere para viajar y por qué?



| | |
|-----------------|------------|
| ESTRELLA BLANCA | 13 |
| OBNUBUS | 7 |
| FUTURA | 3 |
| ADO | 37 |
| FRECHA ROJA | 3 |
| FLECHA AMARILLA | 3 |
| CRISTOBAL COLON | 7 |
| ETN | 2 |
| INDISTINTO | 25 |
| TOTAL | 100 |

Considerando los resultados de la tabla anterior el posicionamiento de las líneas en el mercado del autotransporte de pasajeros es la siguiente: La línea ADO obtuvo el 37% de posicionamiento, el 13% corresponde a ESTRELLA BLANCA y el 25% agrupa a aquellas personas que no son clientes leales de alguna línea específica dado que puede ser consecuencia de tratarse de un segmento de usuarios esporádicos que como se marcó en tablas anteriores la mayoría de los encuestados expresó una frecuencia de viaje semestral y anual con motivos vacacionales y / o familiares. Entre las razones más frecuentes que manifestó el usuario sobre la preferencia de la línea fueron: economía, costumbre, seguridad que incluye el mantenimiento de las unidades, comodidad, limpieza y diversificación de destinos, entre otras.

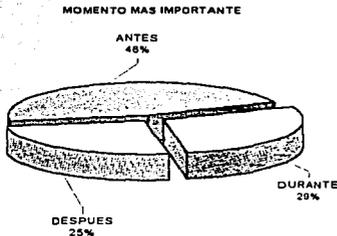
PREGUNTA No. 10. ¿ El servicio actual del auto transporte por autobús le parece?



| PERCEPCIÓN DEL SERVICIO | % |
|-------------------------|------------|
| EXCELENTE | 23 |
| MUY BUENO | 27 |
| BUENO | 35 |
| INDIFERENTE | 2 |
| REGULAR | 13 |
| MALO | 0 |
| PESIMO | 0 |
| TOTAL | 100 |

Los porcentajes relativos a la percepción de la calidad del servicio revelan que el 35% de los usuarios lo cataloga como bueno, el 27% muy bueno y el 23% excelente. Si se suman los rangos porcentuales de muy bueno y excelente conforman un total del 50% lo cual indica que el cliente tiene una imagen positiva del servicio de auto transporte por autobús. Sin embargo, el 13% lo califica como regular y el 7% indiferente, y ningún usuario lo catalogó malo ni pésimo.

PREGUNTA No. 11. ¿ Qué tan importante es el servicio antes, durante y después del servicio?



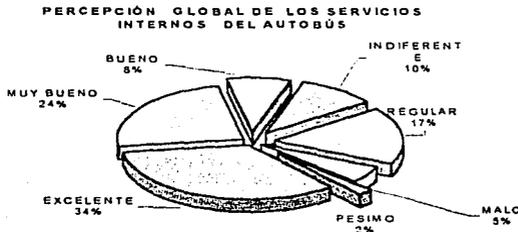
| MOMENTO MÁS IMPORTANTE | % |
|------------------------|-----|
| ANTES | 46 |
| DURANTE | 29 |
| DESPUES | 25 |
| TOTAL | 100 |

Los resultados porcentajes se calcularon en base a un total de 546 respuestas de 400 entrevistados dado que 146 personas consideraron el servicio en los tres momentos de suma importancia. El momento más importante para el 46% de la población fue antes del viaje, el 29% durante y el 25% después del viaje. Lo anterior enfatiza la necesidad de ofrecer un servicio integral que abarque desde la pre-venta hasta la post-venta para lograr la mayor satisfacción del cliente bajo el enfoque de calidad total.

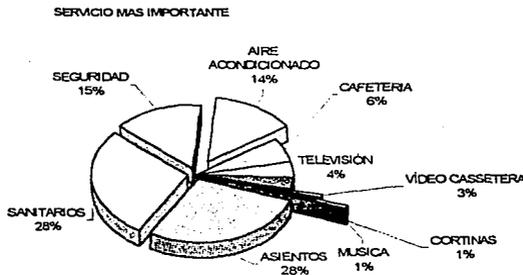
PREGUNTA No. 12. ¿Cuál es su opinión respecto a los servicios que ofrecen las unidades de autotransporte?

| SERVICIOS INTER- NOS DEL AUTOBUS | % | ESCALA ESTIMATIVA | | | | | | | PUNTAJE POR ASPECTO |
|-------------------------------------|------------------|-------------------|-----------|-------|-------------|---------|------|--------|---------------------------|
| | | EXCELENTE | MUY BUENO | BUENO | INDIFERENTE | REGULAR | MALO | PESIMO | |
| | | 34% | 24% | 8% | 10% | 17% | 5% | 2% | 100% |
| CAFETERIA | 7 | 53 | 27 | 33 | 66 | 66 | 20 | 0 | 265 |
| AIRE ACOND. | 10 | 113 | 107 | 40 | 33 | 33 | 13 | 13 | 352 |
| MUSICA | 10 | 60 | 93 | 66 | 53 | 66 | 13 | 0 | 351 |
| EDECAN | 8 | 74 | 86 | 7 | 20 | 73 | 7 | 7 | 274 |
| SANITARIOS | 15 | 293 | 93 | 7 | 7 | 120 | 20 | 13 | 553 |
| ASIENTOS | 8 | 126 | 93 | 13 | 0 | 67 | 7 | 0 | 306 |
| TV | 9 | 100 | 113 | 27 | 7 | 60 | 14 | 0 | 321 |
| VIDEO | | | | | | | | | |
| CASSETERA | 10 | 126 | 106 | 27 | 13 | 47 | 34 | 7 | 360 |
| PERIODICOS | 8 | 60 | 47 | 33 | 66 | 60 | 20 | 0 | 286 |
| CORTINAS | 6 | 100 | 33 | 13 | 60 | 7 | 13 | 7 | 233 |
| GUARDARROPA | 5 | 33 | 60 | 13 | 33 | 27 | 27 | 7 | 200 |
| ALARMA | 1 | 40 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 47 |
| ILUMINACIÓN | 3 | 73 | 7 | 0 | 7 | 7 | 7 | 0 | 101 |
| | Puntaje total | 1251 | 872 | 279 | 365 | 633 | 195 | 54 | 3649 |

Para analizar la información de la tabla anterior, se inicia por los porcentajes globales de la escala estimativa desde excelente hasta pésimo con el fin de evaluar los servicios internos del autobús. El 34% de los usuarios califican como excelente, el 24% muy bueno, el 8% bueno, el 10% indiferente, el 17% regular, el 5% malo y el 2% pésimo. Cabe mencionar que si se suman las categorías negativas desde regular hasta pésimo arrojan el 24%, lo cual indica que es necesario mejorar entre otros servicios internos: sanitarios, televisión, video casetera, guardarropa, iluminación y el sonido de alarma del tacómetro que resulta molesto en viajes largos. Cabe mencionar que el análisis porcentual se registró sobre una base de 3,649 opiniones de los 400 encuestados.



PREGUNTA No. 13. ¿ De los beneficios mencionados anteriormente, cuál considera más importante para que usted se sienta más satisfecho con el servicio interno del autobús ?



La gráfica muestra los servicios internos del autobús más importantes para los usuarios; el 28% manifestó que los sanitarios y los asientos son básicos, mientras que el 15% considera la seguridad ante todo.

PREGUNTA No. 14. ¿ Considera viable la posibilidad de pagar un precio más alto para que le brindaran otros servicios como cafetería, juegos de mesa, edecán, etc.?



El 70% de la población usuaria respondió que sí, mientras que el 30% dijo que no. De lo anterior se puede concluir que estos clientes aparentemente no son sensibles al precio mientras se benefician con mejores servicios. Sin embargo, resultados anteriores indican que se trata de un segmento que generalmente viaja en el servicio de primera clase y económico, mismos que para la selección del tipo de servicio consideran el factor precio antes que otros servicios. Tal vez se trata de usuarios exigentes que aceptarían incrementos mínimos a cambio de mayores beneficios o valores agregados al servicio.

PREGUNTA No. 15 ¿Cuál (es) son para usted el o los principales atributos que marcan la diferencia en el servicio?



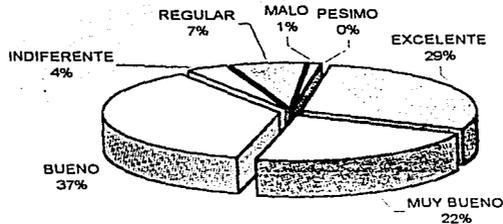
Con base a los resultados sobre los atributos que marcan la diferencia en el servicio, el porcentaje más alto lo ocupa la seguridad con el 27%, enseguida la limpieza con el 11%, el 10% el confort y el 9% la atención del personal. Por otra parte, la marca del vehículo resultó totalmente indiferente. Por lo anterior, se recomienda no descuidar estos aspectos puesto que son indispensables para la satisfacción del usuario.

PREGUNTA No. 16 ¿Cuál es su opinión respecto a la atención del personal, operadores y taquillas hacia el usuario?

| OPINIÓN RESPECTO A LA ATENCIÓN | PERSONAL | OPERADOR | TAQUILLAS | GLOBAL |
|--------------------------------|----------|----------|-----------|--------|
| EXCELENTE | 37 | 27 | 25 | 29 |
| MUY BUENO | 13 | 25 | 26 | 22 |
| BUENO | 41 | 35 | 35 | 37 |
| INDIFERENTE | 5 | 2 | 5 | 4 |
| REGULAR | 4 | 11 | 7 | 7 |
| MALO | 0 | 0 | 2 | 1 |
| PESIMO | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL | 100 | 100 | 100 | 100 |

El porcentaje global de los tres rubros que conforman la opinión sobre atención al cliente, indica que el 37% la considera como buena, el 29% excelente y el 22% muy buena que sumados expresan que el 88% de los usuarios tiene una opinión positiva mientras que el 4% indiferente, el 7% regular y sólo el 1% malo, sin caer en la categoría de atención pésima.

OPINION GLOBAL SOBRE LA ATENCIÓN DE TODO EL PERSONAL

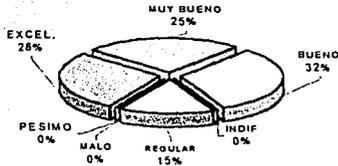


Haciendo el análisis sobre la atención del personal, operadores y taquillas, tienen los siguientes porcentajes respectivamente dentro de la escala estimativa como buena: 41%, 35% y 35% los cuales siguen la misma tendencia del resultado global.

Sin embargo, cabe mencionar que la evaluación correspondiente a la escala regular los operadores obtuvieron el 11% y taquillas el 7%. Esta situación se deba probablemente al trato impersonal que percibe el cliente.

PREGUNTA No. 17 ¿ Cómo evalúa o calificaría su estancia durante el trayecto del viaje?

EVALUACION DEL SERVICIO DURANTE EL VIAJE



| EVALUACION DEL SERVICIO | % |
|-------------------------|------------|
| EXCELENTE | 28 |
| MUY BUENO | 25 |
| BUENO | 32 |
| INDIFERENTE | 0 |
| REGULAR | 15 |
| MALO | 0 |
| PESIMO | 0 |
| TOTAL | 100 |

De acuerdo a la información estadística que expresa la evaluación del servicio durante el viaje, el 32% de los encuestados lo considera como buen servicio, el 25% muy bueno y el 28% excelente que en forma global constituyen el 85% lo cual indica que las expectativas de satisfacción son altas, mismas que pueden influir en la reincidencia por el servicio. Sin embargo, el 15% de la muestra, lo califica como regular y cabe señalar que no existen opiniones dentro de la escala de indiferente, malo o pésimo.

PREGUNTA No. 18 ¿ Qué importancia tiene para usted los siguientes aspectos al viajar?

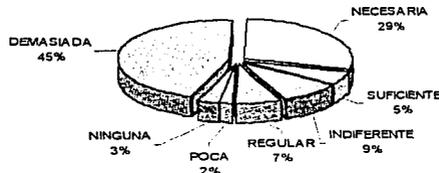
| IMPORTANCIA DE FACTORES | GLOBAL | DEMASIADA | NECESARIA | SUFICIENTE | INDIFERENTE | REGULAR | POCA | NINGUNA | TOTAL |
|--------------------------|--------------|-------------|-------------|------------|-------------|------------|-----------|------------|-------------|
| | % | 45% | 29% | 5% | 9% | 7% | 2% | 3% | 100% |
| ATENCION DEL PERSONAL | 11 | 180 | 240 | 14 | 10 | 13 | 14 | 7 | 478 |
| CONFORT | 7 | 239 | 40 | 20 | 0 | 13 | 0 | 13 | 325 |
| PUNTUALIDAD | 7 | 173 | 47 | 33 | 13 | 47 | 0 | 7 | 320 |
| PRECIOS | 7 | 100 | 80 | 7 | 73 | 40 | 7 | 13 | 320 |
| IMAGEN DEL PERSONAL | 9 | 133 | 146 | 27 | 40 | 27 | 0 | 13 | 386 |
| HORARIOS | 7 | 136 | 80 | 13 | 20 | 33 | 14 | 0 | 296 |
| DESTINOS | 8 | 166 | 93 | 20 | 33 | 33 | 7 | 0 | 352 |
| RAPIDEZ | 7 | 160 | 67 | 7 | 20 | 33 | 7 | 0 | 294 |
| LIMPIEZA | 9 | 206 | 100 | 13 | 33 | 13 | 0 | 6 | 371 |
| TECNOLOGÍA | 7 | 86 | 120 | 20 | 20 | 13 | 13 | 14 | 286 |
| SEGURIDAD | 7 | 187 | 60 | 20 | 10 | 27 | 0 | 20 | 324 |
| MARCA DEL VEHICULO | 7 | 93 | 93 | 20 | 72 | 13 | 0 | 35 | 326 |
| SERVICIOS DE LA TERMINAL | 7 | 113 | 113 | 13 | 53 | 7 | 0 | 0 | 299 |
| Puntaje | | | | | | | | | |
| Total | 100 % | 1972 | 1279 | 227 | 397 | 312 | 62 | 128 | 4377 |

Para analizar la escala de importancia de los factores que influyen en el servicio integral, se presenta la tabla que indica que el 45% de los entrevistados da demasiada importancia en orden de mayor a menor jerarquización los siguientes: confort, limpieza, seguridad, atención del personal, puntualidad, destinos, rapidez, horarios, imagen del personal, servicios de la terminal, precios, tecnología y en último lugar la marca del vehículo.

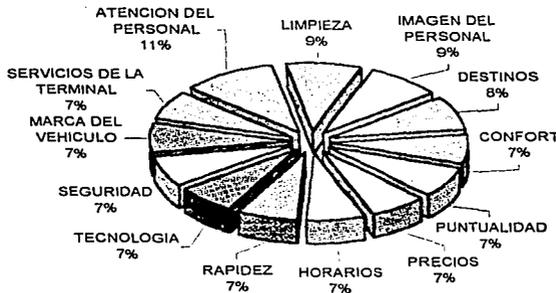
Por otra parte, si se suman las valoraciones de la escala estimativa de demasiada, necesaria y suficiente importancia de factores constituyen que el 79% de las opiniones de los usuarios son sensibles a la oferta de un servicio integral.

Cabe mencionar que el análisis porcentual se registró sobre una base de 4,377 opiniones de los 400 encuestados.

PONDERACIÓN GLOBAL DE IMPORTANCIA



PONDERACIÓN INDIVIDUAL DE FACTORES

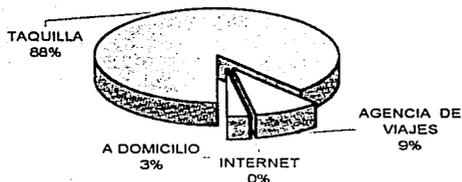


PREGUNTA No. 19 ¿ Por qué medio adquiere sus boletos y acostumbra reservarlos?

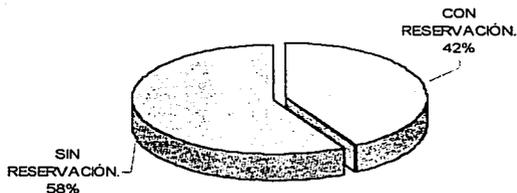
| ADQUISICION DE BOLETOS | % GLOBAL | C/RESERVACION | S/RESERVACION |
|------------------------|----------|---------------|---------------|
| TAQUILLA | 88 | 42 | 58 |
| AGENCIA VIAJES | 9 | 100 | 0 |
| INTERNET | 0 | 0 | 0 |
| A DOMICILIO | 3 | 100 | 0 |
| TOTAL | 100 | | |

La tabla indica que el 88% de los usuarios adquieren sus boletos directamente en taquillas, de los cuales el 42% acostumbra reservar y el 58% compra sus boletos sin reservación. La adquisición vía Internet no opera, tal vez se debe a que aún no existe la cultura de compra por este medio por parte de la muestra encuestada.

PORCENTAJES GLOBALES DE ADQUISICIÓN DE BOLETOS



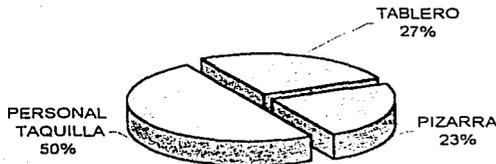
DEL 88% QUE COMPRA BOLETOS EN TAQUILLAS



PREGUNTA No. 20 ¿ Cuándo usted requiere información sobre horarios y destinos generalmente consulta?

Los porcentajes de esta tabla indican que el 50% de la muestra poblacional solicita información directamente al personal de taquilla, el 27% consulta tableros electrónicos y el 23% pizarras. El público usuario requiere atención personalizada.

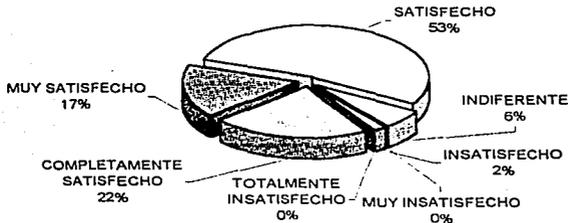
BÚSQUEDA Y CONSULTA DE INFORMACIÓN



| | |
|-------------------|-----|
| TABLERO | 27 |
| PIZARRA | 23 |
| PERSONAL TAQUILLA | 50 |
| TOTAL | 100 |

PREGUNTA No. 21 . En términos generales, ¿ Qué tan satisfecho está usted con los servicios de autotransporte para satisfacer sus necesidades de transportación por autobús?

GRADO DE SATISFACCIÓN

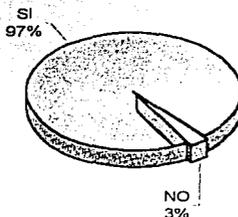


De la escala estimativa, el mayor grado de satisfacción cae en la categoría de Satisfecho que representa el 53% de la opinión de los usuarios, el 22% considera estar completamente satisfecho, el 17% muy satisfecho, el 6% es indiferente y el 2% expresa insatisfacción total.

Aunque el porcentaje de insatisfacción es muy bajo se debe considerar para detectar aquellos factores que inciden en el servicio sobre los cuales se tiene que trabajar para lograr la mayor satisfacción del cliente.

PREGUNTA No. 22 . ¿ Le gustaría que en la terminal existirá un módulo automatizado de información y consulta por cada línea de autobús?

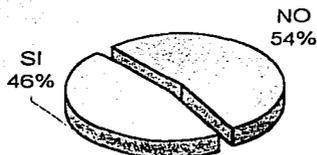
INSTALACIÓN DEL MÓDULOS DE INFORMACIÓN



De acuerdo a los datos anteriores, el 97% está de acuerdo en la instalación de módulos automatizados para la búsqueda y consulta de información particular de los usuarios. Este servicio apoyaría la eficiencia en taquillas reduciendo tiempos de espera.

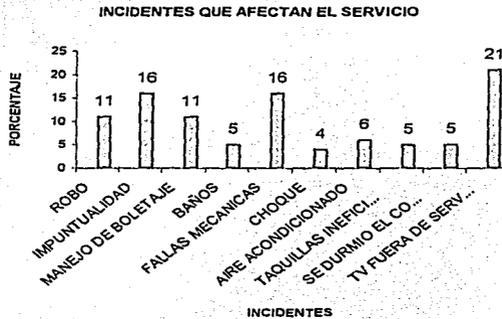
PREGUNTA No. 23 . ¿ Le ha ocurrido algún incidente en el servicio y de qué tipo?

DENUNCIA DE QUEJAS



De un total de 400 personas encuestadas, 87 manifestaron que alguna vez sufrieron un incidente, mismas que representan el 22% de la muestra ; de las 87 personas, 40 denunciaron el percance que constituye el 46% expresado en la gráfica y 47 clientes no denunciaron la queja, mismos que integran el 54% del 22% global afectado.

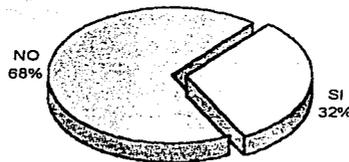
Los tipos de incidentes más frecuentes de acuerdo a las encuestas por orden de importancia son: fallas en televisión y video cassetera, fallas mecánicas, impuntualidad, robo, mal manejo del boletaje, baños fuera de servicio y lentitud en el servicio de taquilla, y en mínima escala choque.



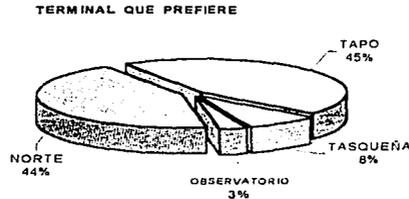
PREGUNTA No. 24 ¿ Le resolvieron su queja?

De 40 casos que denunciaron, 27 se atendieron y solucionaron, situación que representa el 68% expresado en la tabla, mientras que 13 personas quejasas no tuvieron seguimiento ni solución del incidente las cuales representan el 32% de los 40 casos denunciados.

SEGUIMIENTO Y SOLUCION DE QUEJAS



PREGUNTA No. 25 ¿Cuál de las terminales de la Ciudad de México es de su referencia?



La población encuestada manifestó que las terminales que más prefieren son Tapo y Norte que corresponden al 45% y 44% respectivamente. Cabe aclarar que las tendencias se ven influidas porque el levantamiento de la muestra se efectuó específicamente en la terminal Norte, Es importante mencionar que la población encuestada explicaba que la elección y preferencia además de los servicios de la terminal, también la preferencia dependía en gran parte de las necesidades, destinos y horarios que requiere el usuario.

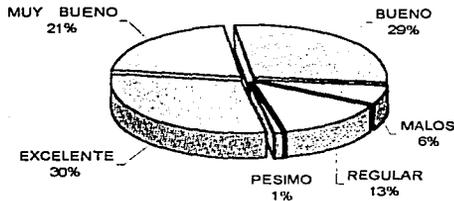
PREGUNTA No. 26 ¿ En relación con esa terminal, cómo percibe los siguientes servicios?

| SERVICIOS | GLOBAL | ESCALA ESTIMATIVA | | | | | | | PUNTAJE POR ASPECTO |
|----------------------|---------------|-------------------|-----------|-------|-------------|---------|------|--------|---------------------|
| | | EXCELENTE | MUY BUENO | BUENO | INDIFERENTE | REGULAR | MALO | PESIMO | |
| | % | 29% | 20% | 28% | 6% | 13% | 3% | 1% | 100% |
| SALA DE ESPERA | 10 | 106 | 80 | 147 | 14 | 59 | 7 | | 413 |
| SALA DE LLEGADA | 7 | 67 | 53 | 136 | 7 | 24 | 7 | | 294 |
| SIST AUDIO | 8 | 106 | 47 | 100 | 5 | 47 | 34 | | 339 |
| PIZARRAS Y TABLEROS | 8 | 100 | 73 | 93 | 27 | 20 | 7 | | 320 |
| RESTAURANTE | 5 | 20 | 47 | 54 | 33 | 54 | 7 | | 215 |
| TAQUILLAS | 9 | 107 | 113 | 100 | 7 | 33 | 7 | | 367 |
| TELEFONO | 8 | 86 | 100 | 93 | 27 | 27 | 14 | | 347 |
| TELEVISION | 3 | 66 | 14 | 34 | | 20 | | | 134 |
| MODULO DE INFOR. | 7 | 60 | 33 | 100 | 20 | 47 | 6 | 7 | 273 |
| SANITARIOS | 8 | 100 | 40 | 74 | 6 | 67 | 20 | 28 | 335 |
| PUESTO DE PERIODICOS | 5 | 53 | 47 | 47 | 47 | 27 | | | 221 |
| SUCURSAL BANCARIAS | 7 | 73 | 60 | 60 | 27 | 47 | 5 | | 272 |
| PAQUETERIA | 8 | 113 | 67 | 67 | 20 | 47 | | 7 | 321 |
| SEGURIDAD | 7 | 120 | 34 | 54 | 14 | 40 | 6 | 5 | 273 |
| | Puntaje Total | 1177 | 808 | 1159 | 254 | 559 | 120 | 47 | 4124 |

Para analizar la importancia de los factores que influyen en el servicio de la terminal, se presenta la tabla que indica que el 30% de los entrevistados los percibe en general como excelentes, el 21% los considera muy buenos, el 29% buenos, el 13% regular, el 6% malos y el 1% pésimos. El 80% de la muestra los califica positivamente desde bueno hasta excelente. Sin embargo el 13% como regulares, el 6% malos y el 1% pésimos.

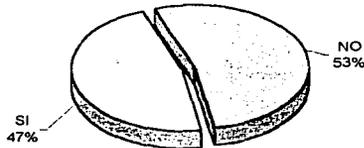
De lo anterior se desprende que es necesario ofrecer el servicio de autotransporte acompañado de toda una infraestructura que resuelva al usuario necesidades múltiples como comunicación, información, transacciones financieras, entretenimiento en una sala de espera confortable y alimentación entre otras.
Cabe mencionar que el análisis porcentual se registró sobre una base de 4,124 opiniones de los 400 encuestados.

PERCEPCIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA TERMINAL



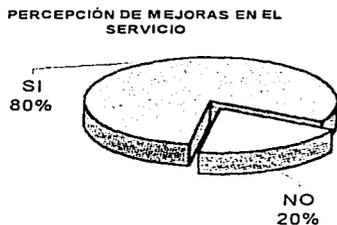
PREGUNTA No. 27 ¿ Conoce usted todos los servicios que ofrece las diferentes líneas?

CONOCIMIENTO DE TODOS LOS SERVICIOS



De acuerdo a los datos plasmados en la gráfica, el 53% desconoce todos los servicios que ofrecen las diferentes líneas de autotransporte por lo que es necesario mayor difusión de los mismos para maximizar costos y satisfacción del cliente. El 47% conoce los beneficios de todos los servicios que acompañan la transportación.

PREGUNTA No. 28 ¿ Usted ha observado mejoras en los servicios ofrecidos?



| PERCEPCIÓN DE MEJORAS: ESPECIFICACION | SÍ % | NO % |
|--|---------|---------|
| AUTOBUSES | 28 | 8 |
| DESTINOS | 20 | 19 |
| PRECIOS | 9 | 36 |
| PROMOCIONES | 12 | 27 |
| PERSONAL | 29 | 6 |
| BAÑOS | 2 | 4 |
| TOTAL | 100 | 100 |

La gráfica y tabla anteriores demuestran que el 80% de los usuarios encuestados ha observado mejoras con relación a aquellos factores claves del servicio como la renovación de la flotilla de los autobuses, capacitación del personal, y diversificación de destinos. Por otro lado, el 20% de los encuestados no ha identificado mejoras sobre todo en lo referente a precios, promociones y promociones que benefician a niños, estudiantes y personas de la tercera edad, mantenimiento de precios.

Lo anterior, podría estar relacionado con la periodicidad en el uso semestral y anual de los servicios de autotransporte que muestran tablas anteriores.

PREGUNTA No. 29 ¿ En qué otros aspectos podría mejorar?

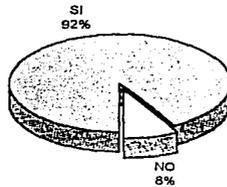
| PROPUESTAS PARA MEJORAR | % |
|---------------------------------------|----|
| SIN RESPUESTA | 39 |
| LIMPIEZA EN BAÑOS DEL AUTOBUS | 19 |
| SEGURIDAD Y MANTENIMIENTO DE UNIDADES | 10 |
| PRECIOS Y PROMOCIONES | 8 |
| IMAGEN Y AMABILIDAD DEL PERSONAL | 7 |
| DESTINOS Y HORARIOS | 4 |
| INFORMACION Y TELEFONOS | 4 |
| COMODIDAD Y ASIENTOS | 4 |
| SALA ESPERA | 2 |
| TAQUILLA | 2 |
| PAQUETERIA | 1 |

Entre las principales propuestas de mejora se encuentran: la limpieza y mantenimiento de los baños de los autobuses, seguridad y mantenimiento de las unidades, difusión de promociones, atención personalizada en taquillas y mayor amabilidad en el trato del cliente. Cabe señalar que el 39% de los entrevistados no respondió esta cuestión, tal vez se explique porque se han cumplido sus expectativas de satisfacción, o bien, resulte indiferente para sugerir mejoras.

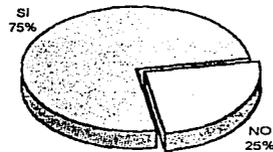
PREGUNTA No. 30 ¿Le gustaría que se le diera a conocer las mejoras de los servicios que le ofrecen y en un futuro estaría usted dispuesto a participar en este tipo de encuestas?

El 92% de la muestra poblacional expresó interés en conocer los resultados sobre las mejoras a los servicios, mientras que al 8% no le interesa. Con relación a la pregunta número 29 parecería un tanto contradictorio el porcentaje del 39% que corresponde a aquellas personas que no respondieron a la pregunta sobre sugerencias de mejoramiento contra el 92% que expresó interés por conocer dichos resultados. Se podría pensar que se trata de usuarios no propositivos pero si interesados en conocer las posibles mejoras y participar en encuestas de este tipo como se observa en los resultados de la siguiente gráfica:

CONOCER MEJORAS

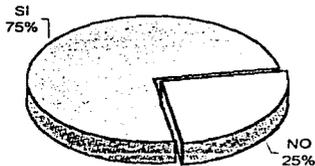


DISPOSICIÓN PARA PARTICIPAR



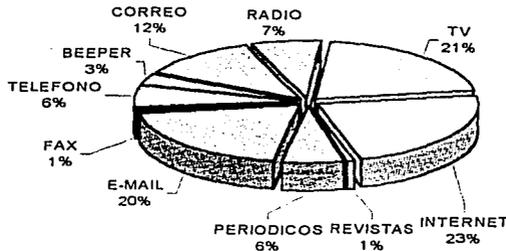
PREGUNTA No. 31 ¿Desearía que se le enviara información sobre los resultados de las encuestas y mejoras del servicio a través de qué medios de comunicación?

DIFUSIÓN DE RESULTADOS



| DIFUSIÓN DE RESULTADOS | SI | NO |
|--------------------------|------------|-----------|
| | % | % |
| PORCENTAJE GLOBAL | 75 | 25 |
| INTERNET | 23 | |
| TELEVISION | 21 | |
| E-MAIL | 20 | |
| CORREO | 12 | |
| RADIO | 7 | |
| PERIODICO | 6 | |
| TELEFONO | 6 | |
| BEEPER | 3 | |
| REVISTA | 1 | |
| FAX | 1 | |
| TOTAL | 100 | |

MEDIOS DE COMUNICACIÓN



Considerando la tabla anterior el 75% de los interesados en conocer la difusión de resultados, el 23% sugirió emplear Internet, el 21% televisión, el 20% correo electrónico, que en conjunto suman el 66%. En general la tendencia se inclina hacia el uso de medios masivos de comunicación.

4. ANÁLISIS , INTERPRETACIÓN Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 . CONSIDERACIONES:

1. El levantamiento de la encuesta fue en periodo vacacional de invierno
2. La aplicación tanto del cuestionario piloto como del definitivo fue en la Terminal Central del Norte ubicada en el D.F .
3. El horario de aplicación de encuestas fue generalmente durante el transcurso de la mañana.
4. La mayoría de los entrevistados fueron abordados en las diferentes salas de salida.
5. La selección de la muestra fue en forma aleatoria
6. El tamaño de la muestra fue 400 personas con el fin de reducir el margen de error probabilístico.
7. Con relación al desarrollo de la presente investigación, el tiempo aproximado fue de tres meses comprendidos del período correspondiente del 22 de Octubre de 2001 al 21 de Enero del 2002.

4.2 . RESULTADOS :

- 1) La composición poblacional se refiere a adultos ligeramente en mayor proporción de sexo femenino.
- 2) El servicio con mayor demanda resultó ser el de tipo turístico con una frecuencia de uso semestral y anual con fines vacacionales o bien placenteros durante los fines de semana, acompañados en promedio con más de tres personas.
- 3) El tipo de usuarios encuestados prefiere iniciar sus viajes por la mañana y regresar durante por la noche.
- 4) El usuario que selecciona la clase de servicio apoyando su decisión en dos aspectos principalmente: el precio y el nivel de satisfacción que percibe tanto de los servicios de transportación como la infraestructura de la terminal que responde eficientemente a la creciente demanda.
- 5) Todos los momentos de la prestación del servicio son importantes, sin embargo, es determinante para la toma de decisiones del usuario el "antes del viaje" por lo que es de suma importancia considerar factores psicológicos o de imagen para mantener clientes leales y convencidos al contrastar el momento crítico de la verdad, es decir, "durante el viaje".
- 6) Los factores claves de satisfacción con el servicio interno del autobús son principalmente : La seguridad, la limpieza y el confort de asientos, sanitarios, videocassetera, televisión, aire acondicionado y música durante el viaje, son aquellos aspectos que percibe el cliente como básicos para asegurar su plena satisfacción y cubrir sus expectativas del servicio de transportación.

- 7) La evaluación del servicio después del recorrido generalmente es ligeramente inferior al grado de satisfacción de las expectativas del cliente ya que éstas se consideraron excelentes antes del viaje, pero después del recorrido se califica en promedio como bueno. Otro factor muy importante que influye en el nivel de satisfacción del cliente es la atención del personal que se valoró como buena.
- 8) La adquisición de boletos en forma general se realiza directamente en taquillas sin reservación y solicitando el servicio de información y orientación con el personal de taquillas. Cabe señalar que sería bueno implementar estrategias para trabajar conjuntamente con agencias de viajes e incluso con la Secretaría de Turismo para impulsar mayores destinos turísticos y por ende la mayor demanda del autotransporte..
- 9) La infraestructura del servicio cuenta con la constante aplicación de la tecnología propia del giro de esta actividad económica con el fin de eficientar el uso, tanto de los recursos humanos, materiales y económicos. Esta situación es percibida por los encuestados al manifestar haber observado mejoras sobre todo en la renovación de la flotilla de autobuses, lo cual refuerza no sólo la parte mecánica sino la imagen de la seguridad y confort que busca el pasajero.
- 10) Las terminales con mayor demanda fueron la del Norte y la Tapo determinadas en parte por la localización de la muestra, sin embargo, los dos factores que influyen directamente en la selección de la terminal son los destinos y horarios que se ofrecen.
- 11) Una debilidad del servicio detectada a través de las encuestas fue el nivel de incidencias que si bien fueron menores, tales como, la televisión o videocassetera fuera de servicio, no se deben descuidar estos aspectos; la inseguridad es una situación que inquieta al pasajero. También es de considerar como otra debilidad la baja capacidad de atención y solución de quejas pues a la mayoría de los afectados no les fue resuelta.
- 12) Otra debilidad detectada de la prestación del servicio integral fue aunque no en forma general, la falta de limpieza de los baños de los autobuses dado que se encontró como una de las principales recomendaciones que hizo el cliente derivada de una necesidad sentida.
- 13) El pasajero se siente parte de la organización del servicio, dado que expresó interés por participar en este tipo de encuestas con el fin de realizar investigaciones que coadyuven en la constante detección de fallas y necesidades, así como también, el mejoramiento continuo del servicio bajo un concepto de calidad total donde el beneficio impacte tanto al usuario como al empresario para asegurar un buen nivel de competitividad y posicionamiento en la rama del autotransporte inmerso en, un mercado cada vez más dinámico y globalizado.

En general todos estos hallazgos sirven de apoyo para aceptar o rechazar las hipótesis planteadas , así como también para integrar datos claves en el modelo a desarrollar.

4.3 . COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Los datos empleados para examinar las hipótesis de la investigación fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada a los usuarios y de los resultados que arrojó mismos que han mencionados. Cabe señalar que para efectos de comprobación o rechazo de las hipótesis formuladas, en este capítulo se vuelven a retomar ; a continuación se exponen los argumentos para la aceptación o rechazo de las diferentes hipótesis.

HIPÓTESIS GENERAL.

- Los factores que influyen en la satisfacción de los pasajeros y la reincidencia de los servicios son : precio del servicio , atención del personal, servicios internos del autobús y servicios de la terminal.

El usuario selecciona la clase de servicio apoyando su decisión en dos aspectos principalmente: el precio y el nivel de satisfacción que percibe tanto de los servicios de transportación como la infraestructura de la terminal.

Los factores claves de satisfacción con el servicio interno del autobús son principalmente : La seguridad, la limpieza y el confort de asientos, sanitarios, videocassetera, televisión, aire acondicionado y música durante el viaje, son aquellos aspectos que percibe el cliente como básicos para asegurar su plena satisfacción y cubrir sus expectativas del servicio de transportación.

Con los resultados expuestos se puede corroborar la hipótesis puesto que en conjunto, los factores precio, atención de personal, los servicios internos del autobús y los servicios de la terminal son claves en la satisfacción del pasajero.

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- Los usuarios del autotransporte de pasajeros foráneos y/o servicios turísticos por autobús desean participar en encuestas para expresar sus puntos de vista y sugerencias con el objeto de mejorar los servicios actuales.

El pasajero se siente parte de la organización del servicio, dado que expresó interés por participar en este tipo de encuestas con el fin de realizar investigaciones que coadyuven en la constante detección de fallas y necesidades, así como también, el mejoramiento continuo del servicio bajo un concepto de calidad total donde el beneficio impacte tanto al usuario como al empresario para asegurar un buen nivel de competitividad y posicionamiento en la rama del autotransporte inmerso en un mercado cada vez más dinámico y globalizado.

Por lo tanto se aprueba la hipótesis debido a que la mayoría (92%) de los usuarios si desean participar y dar aportaciones.

- La atención del personal es de suma importancia en la prestación del servicio, para cualquier usuario, porque este factor ejerce contacto directo con los clientes y puede percibir sus necesidades y demandas de servicio.

Con base a los resultados que arrojó la pregunta No.15, uno de los atributos del servicio que marcan la diferencia en el servicio, uno de los principales se refiere a la atención del personal (9 %). En la pregunta No.16 correspondiente a la percepción de la atención global del personal el 96 % de los usuarios encuestados sí son susceptibles de percibirla como indispensable para la satisfacción.

Con el planteamiento anterior se acepta la hipótesis formulada, puesto que los resultados de la investigación revelan que solamente un 4% le es indiferente.

- El usuario selecciona la línea de autotransporte y clase de servicio (lujo, plus, primera clase, económico) únicamente por el precio a pagar.

El usuario selecciona la clase de servicio apoyando su decisión en dos aspectos principalmente: el precio y el nivel de satisfacción que percibe de los servicios de autotransporte cambio del valor de su dinero.

Según los resultados a la pregunta No. 14, indican que se trata de un segmento que generalmente viaja en servicio de primera clase y económico, mismos que para sus necesidades de autotransporte por autobús son exigentes y requieren de calidad en el servicio y a buen precio. Con base a los argumentos anteriores se rechaza la hipótesis , puesto que para seleccionar la línea y la clase de servicio también necesitan un servicio con calidad, excelente nivel de atención, horarios y destinos variados entre otros.

- La marca del autobús es un factor determinante para la satisfacción del pasajero.

Con base a las respuestas captadas por la encuesta, relativas a los factores claves que percibe el usuario , mismas que resultan indispensables para integrar un servicio integral ; la marca del vehículo les resultó totalmente indiferente.

Es por ello que con este hallazgo se rechaza la hipótesis debido a que la marca del autobús no es factor clave, sino lo que le más impacta son los servicio internos.

- Las empresas de Autotransporte de pasajeros foráneos y/o servicios turísticos por autobús desconocen las fallas en el servicio y no las corrigen, provocando así bajos niveles de insatisfacción en los pasajeros.

Una debilidad del servicio detectada a través de las encuestas fue el nivel de incidencias que si bien fueron menores, tales como, la televisión o videocassetera fuera de servicio, mal control de boletaje con reservación, falta de unidades disponibles , impuntualidad, entre otros; éstos aspectos no se deben descuidar puesto que afectan la satisfacción del usuario. La inseguridad es una situación que inquieta al pasajero. También es de considerar como otra debilidad la baja capacidad de atención y solución de quejas pues a la mayoría de los afectados no les fue resuelta. Con los argumentos ya mencionados se acepta dicha hipótesis , puesto que los resultados a la preguntas No. 23 y 24 , el 3.25 % presentó alguna queja y no se dio solución.

- El momento más importante en que el usuario percibe la calidad en el servicio y se forma una imagen positiva o negativa de la empresa es antes de trasladarse a su destino.

Todos los momentos de la prestación del servicio son importantes, sin embargo, es determinante para la toma de decisiones del usuario el "antes del viaje" por lo que es de suma importancia considerar factores psicológicos o de imagen para mantener clientes leales y convencidos al contrastar el momento crítico de la verdad, es decir, "durante el viaje". Con los argumentos expuestos queda validada la hipótesis, puesto que la primera impresión es la más importante según expresó el usuario.

C A P I T U L O I I I

MODELOS ALTERNATIVOS DE CALIDAD EN EL SERVICIO Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE

*" El esfuerzo sólo libera completamente
su recompensa después de que una
persona rehusa rendirse. "*

Confusio

CAPÍTULO III. MODELOS ALTERNATIVOS DE CALIDAD EN EL SERVICIO Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE .

1. MODELOS

En esta parte se muestran los principales modelos que a criterio personal sirven de base comparativa para el desarrollo del modelo que se propone. De dichos modelos se expone brevemente su filosofía, elementos dinámicos y puntos claves que los integran.

1.1. MALCOLM BALDRIGE ¹

La satisfacción del cliente es uno de los principales indicadores de calidad excelente, por lo cual hay que realizar una evaluación , un ejemplo de la importancia de la satisfacción del cliente es que este elemento es el criterio decisivo para ganar el MALCOLM BALDRIGE, un reconocimiento de mucho prestigio de las compañías estadounidenses que han adoptado los procesos para una calidad y satisfacción al cliente. Por lo tanto han de realizar mediciones periódicas de la calidad de sus productos y servicios, tal como lo percibe el público.

A fin de incorporar las percepciones y actitudes de los esfuerzos por mejorar la calidad, es necesario que las compañías midan con exactitud las actitudes de los clientes. Una manera de evaluarlas es por medio de cuestionarios. Las empresas deben diseñar cuestionarios de satisfacción del cliente.

Las tres categorías a de participación son:

- 1.Manufactureras
- 2.Servicios
- 3.Pequeñas empresas.

Los aspirantes a recibirlo deben documentar las mejoras realizadas a sus procesos y los resultados obtenidos a fin de que sirva de retroalimentación a otras.

El premio Malcolm Baldrige, otorgado anualmente demuestra tener normas elevadas que rigen las prácticas comerciales. Desde el principio ha incluido los aspectos de medición de la satisfacción del cliente, mismo que continua siendo un aspecto importante por la asignación y ponderación que se da a esta categoría. De los mil puntos que integran el premio, los temas relacionados con la satisfacción del cliente representan el 21% .¹

A continuación se presenta un resumen de los puntos que tratan los aspectos relacionados, con la aclaración de que la numeración va de acuerdo al orden que utiliza este premio para evaluar a las empresas:

- 1.Liderazgo. Supone que de parte de los altos ejecutivos el mantenimiento y fortalecimiento del liderazgo es necesario para un elevado desempeño.
- 2.Planeación Estratégica incluye también la planeación empresarial con énfasis en la conversión de planes en requerimientos del cliente.

3. Enfoque en Clientes y Mercado. específicamente los criterios de esta categoría exigen excelencia en el conocimiento de los clientes y el mercado, en las relaciones con los clientes y la determinación de resultados en comparación con los competidores.

4. Información y análisis, se examinan con eficacia y uso de la compañía de información administrativa(financiera y no financiera). Esto no sólo implica el análisis de datos, sino también el de la competencia para comparar su desempeño con el mejor.

5. Desarrollo y administración de recursos . incluye criterios sobre aspectos esenciales de recursos humanos.

6. Administración de procesos. Incluye criterios sobre servicios de apoyo y desempeño de proveedores.

7. Resultados de la empresa. incluye resultados de :calidad de productos y servicios, resultados operativos y financieros, desempeño de recursos humanos y proveedores.

| | | VALOR EN PUNTOS | |
|---|-----|-----------------|-------------|
| 1. Liderazgo. | | | 110 |
| 1.1 sistema de liderazgo | 80 | | |
| 1.2. responsabilidad y ciudadanía de la empresa | 30 | | |
| 2. Planeación estratégica | | | 80 |
| 2.1 proceso de la creación de la estrategia | 40 | | |
| 2.2 estrategia empresarial | 40 | | |
| 3. Enfoque en clientes y mercado | | | 80 |
| Conocimiento de los clientes y mercado | 40 | | |
| Satisfacción del cliente y mejoramiento de relaciones | 40 | | |
| 4. Información y análisis | | | 80 |
| Selección y uso de datos informativos | 25 | | |
| Selección y uso de información y datos comparativos | 15 | | |
| Análisis y revisión del desempeño de la compañía | 40 | | |
| 5. Desarrollo y administración de recursos humanos | | 40 | 100 |
| Sistemas de trabajo | | | |
| Educación, capacitación y desarrollo de empleados | 30 | | |
| Bienestar y satisfacción de empleados | 30 | | |
| 6. Administración de procesos. | | | 100 |
| Admón. de procesos de los productos y servicios | 60 | | |
| Admón de procesos de apoyo | 20 | | |
| Admón de procesos de proveedores y socios. | 20 | | |
| 7. Resultados de la empresa. | | | 450 |
| Resultados de satisfacción al cliente | 130 | | |
| Resultados financieros y de mercado | 130 | | |
| Resultados de recursos humanos | 35 | | |
| Resultados de proveedores y socios | 25 | | |
| resultados específicos de la compañía | 130 | | |
| TOTAL DE PUNTOS. | | | 1000 |

1.2. GESTIÓN DE LA EXCELENCIA SEGÚN EL MODELO " EFQM " ²

Catorce de las principales empresas de Europa Occidental decidieron constituir en 1988 la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), como reconocimiento del potencial de ventaja competitiva obtenida a través de la aplicación de la Calidad Total.

Estimulando y ayudando a la puesta en marcha de actividades para la mejora de la calidad.

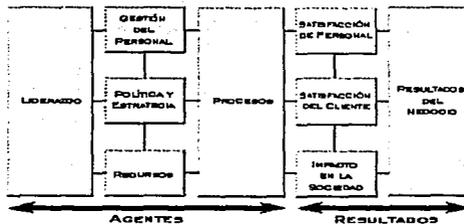
El concepto actual de " Excelencia Empresarial " responde a la mezcla de diferentes teorías sobre la calidad surgidas a lo largo del siglo XX.

El modelo " EFQM " compendia las " mejores prácticas " de gestión global de la excelencia de las organizaciones." EFQM " se basa en la implantación, desarrollo y mejora de nueve criterios de gestión de validez universal para cualquier tipo y tamaño de organización. La evaluación de las evidencias o indicadores de cada criterio sirven a los gestores de guía y comparación de su situación y evolución con respecto al modelo. ²

Los aspectos más significativos son los siguientes:

- Necesita del Liderazgo de la Dirección.
- Se enfoca hacia la satisfacción del Cliente.
- Participa todo el personal de la organización.
- Control de los procesos.
- Evalúa la satisfacción de:
 - Los Clientes.
 - Los Empleados.
 - El Medio ambiente.
 - Los suministradores.

El Modelo Europeo de Calidad Total consta de nueve elementos que representan los criterios que se utilizan para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia, agrupados en "Agentes" y "Resultados", según muestra el gráfico siguiente:



El número máximo de puntos asignados a cada criterio se utiliza para calificar las autoevaluaciones y las memorias presentadas para el Premio Europeo a la Calidad. Los porcentajes equivalentes indican la importancia relativa de cada criterio y son:

- Liderazgo (10%)
- Gestión del personal (9%)
- Estrategia y planificación (8%)
- Recursos (9%)
- Procesos (14%): aquí se incluye si la empresa tiene implantado un sistema de calidad.
- Satisfacción del personal (9%)
- Satisfacción del cliente (20%)
- Impacto en la sociedad (6%)
- Resultados del negocio (15%)

Por medio de los elementos clave de los "agentes" (liderazgo, política y estrategia, gestión de personal, recursos y procesos) la empresa debe satisfacer a sus clientes, sus empleados y la sociedad. Y además alcanzará buenos resultados empresariales y satisfará a los que tienen intereses financieros en la misma.

Básicamente, el modelo nos indica que la "Satisfacción del cliente", la "Satisfacción del personal" y el "Impacto en la sociedad" se consiguen a través del "Liderazgo" que conduce la "Estrategia y planificación", la "Gestión del personal" y la gestión de los "Recursos" y de los "Sistemas de la Calidad y Procesos", llevando finalmente a la excelencia en los "Resultados financieros y no financieros" de la empresa. Cabe mencionar que la parte de "Resultados" del Modelo se refiere a lo que la organización ha alcanzado o está alcanzando; los "Agentes" describen la forma en que se consiguen esos resultados.

PROCESO DE IMPLANTACIÓN :

1. COMPROMISO EMPRESARIAL

- Requiere el liderazgo de la dirección
- Asistencia a las sesiones de formación
- Voluntad de implantación

2. MÓDULOS DE FORMACIÓN

- Introducción a la calidad total
- Análisis del modelo europeo
- Procedimientos y dinámicas de grupos para la gestión de R.H.
- Técnicas y herramientas para la mejora continua

3. ASesoramiento Personalizado.

- Definición del proceso
- Puesta en práctica la gestión de la calidad
- Autoevaluación

4. EVALUACIÓN EXTERNA FINAL.

- Auditoria para evaluar el logro de los objetivos planeados.

| CRITERIOS DE EVALUACIÓN PUNTUACIÓN ³ | |
|--|---------|
| DENOMINACIÓN DEL CRITERIO | PUNTAJE |
| Liderazgo | 100 |
| Gestión del personal | 90 |
| Políticas y planes | 80 |
| Gestión de los recursos | 90 |
| Procesos (producto o servicio) | 140 |
| TOTAL AGENTES | 500 |
| Satisfacción del personal | 90 |
| Satisfacción del cliente | 200 |
| Satisfacción del entorno | 60 |
| Resultados | 150 |
| TOTAL DE | 500 |
| RESULTADOS | |
| ORO 500 PUNTOS | |
| PLATA 400 PUNTOS | |

1.3. MODELO DENTON. ⁴

Este modelo describe la manera en que muchas empresas consiguen medir y evaluar el servicio y la satisfacción de los clientes, tarea que no siempre resulta sencilla, pero que es indispensable.

Dicho modelo se compone de 12 principios básicos.

PRINCIPIO 1. Visión directa centrada en el liderazgo.

Consiste en incorporar a la dirección y empleados bajo una cultura organizacional centrada en el liderazgo y orientada a la satisfacción del cliente

PRINCIPIO 2. Desarrollar una estrategia

Trata de encontrar y desarrollar un servicio único que permita diferenciar su calidad de servicio dentro de un segmento específico y así mantener el negocio frente a la competencia

PRINCIPIO 3. Apoyo de la alta dirección.

Es responsabilidad de la dirección adoptar el compromiso y apoyar programas de calidad para ofrecer mejores servicios.

PRINCIPIO 4. Comprender el negocio.

Este principio comprueba que la dirección y los empleados únicamente comprenden su trabajo, pero nunca visualizan el servicio más allá de sus límites.

PRINCIPIO 5. Procesos operativos.

Las empresas que tienen niveles de servicio óptimos, no lo lograron por magia, o por campañas publicitarias y promocionales como por ejemplo "satisfacción garantizada"; estos se deben a la gestión de sus procesos y mejora continua de los mismos.

La mejora de procesos, citando como ejemplo aplicado la capacidad de respuesta, es necesario revisar sus procesos operativos.

PRINCIPIO 6. Comprender las necesidades, actitudes y preferencias del cliente.

Este principio ayuda a crear una estrategia efectiva de servicio, la cual se puede desarrollar a partir de escuchar a los clientes de verdad, que rompan esquemas de revisar formularios de quejas y reclamaciones; ya que por lo general lo que piensa la dirección y los empleados que tienen contacto directo con el cliente no se ajusta o no satisface las expectativas reales de los usuarios.

El grado de satisfacción debe ser el objetivo prioritario de satisfacción de cualquier empresa que desee mejorar continuamente su servicio. Un indicador puede ser las ventas.

PRINCIPIO 7. Tecnología como apoyo

El principio dice que la utilización de la tecnología para eficientar y mejorar procesos puede constituir un medio para aumentar la calidad de los servicios y acercarse al cliente, puesto que sólo es una herramienta que ayuda al personal a mejorar su trabajo y jamás substituirá el trato humano.

PRINCIPIO 8. Innovación

Este principio indica que se tienen que buscar e implementar nuevos esquemas, enfoques, productos y /o servicios que beneficien a sus clientes. La empresa se debe cuestionar ¿ Existe un procedimiento más simple o es el máximo grado de satisfacción que puedo ofrecer a los clientes ?

PRINCIPIO 9. Contratar al personal idóneo.

El principio enfatiza que si se desea ofrecer un servicio de calidad, se debe de contratar a las personas adecuadas con un perfil de personalidad y aptitudes de servicio .

PRINCIPIO 10. Ofrecer información especializada.

Para brindar información especializada es menester capacitar a los empleados y especializarlos en sus funciones para mejorar el servicio , y la atención de los cliente.

PRINCIPIO 11. Establecimiento y medición de parámetros de rendimientos .

En este principio se hace mención al establecimiento de objetivos, que sirven para observar si se presentaron desviaciones entre lo planeado y lo obtenido y tomar decisiones para implementar mejoras bajo una cultura de servicio.

PRINCIPIO 12. Motivación e incentivos

La mejoras en el servicio se pueden hacer realidad con la motivación en los empleados, los incentivos generan fuerza para realizar cualquier idea, proyecto, proceso; incluso pueden cambiar actitudes negativas y mejorar las positivas.

Los principios que se mencionaron tienen como objetivo primordial ayudar a la empresa a mejorar sus servicios y lograr un mayor grado de satisfacción en sus clientes; generando de esta manera lealtad y rentabilidad para la organización.

A criterio personal , se podrían resumir en tres puntos clave : cultura organizacional, personal y procesos, mismos que tienen aplicación dentro del modelo de investigación a desarrollar.

1.4. MODELO DE DIRECCIÓN. ⁵

El Modelo de Dirección muestra ocho criterios de evaluación por Calidad del Premio Nacional de Calidad y los puntos que representa en importancia cada uno:

Criterio 1. Calidad Centrada en Dar Valor Superior a los Clientes

Este elemento consiste en enfocar su organización hacia el cliente, mediante el conocimiento y satisfacción de sus expectativas, antes, durante y después de haber entregado sus productos y servicios.

Incluye:

- Métodos efectivos para conocer los requerimientos y expectativas completas de los clientes actuales y potenciales sobre sus productos y servicios
- Sistemas de atención continua a clientes, atendiéndolos con efectividad, prontitud y a plena satisfacción, en especial cuando soliciten información, asistencia o expresen comentarios y quejas.
- Metodología para medir el nivel de satisfacción del cliente respecto de los productos y servicios de su empresa, así como información clave que refleje probables comportamientos y requerimientos futuros.

Criterio 2. Liderazgo

Define el papel y la participación de los integrantes de la alta dirección de su organización como líderes de calidad.

Incluye:

- La incorporación a su organización del modelo de dirección por calidad como una estrategia de largo plazo, adaptando su implantación de acuerdo al giro del negocio, tamaño y estructura organizacional, así como el entorno en que se mueve.
- La definición de los principios y valores que integren a todo el personal de la empresa en una cultura de trabajo uniforme hacia la calidad.
- La promoción de un enfoque de dar valor superior al cliente y fomentar a la cultura de la organización a través del ejemplo.

Criterio 3. Desarrollo del Personal con Enfoque de Calidad

Considera las prácticas y sistemas de desarrollo, estímulo y optimización del potencial del personal para que participe y se involucre en el proceso de mejora continua.

Incluye:

- Sistemas de trabajo de alto desempeño para impulsar la iniciativa, la innovación y creatividad del personal, fomentando el trabajo en equipo y la comunicación eficaz a todos los niveles dentro y fuera de la organización.
- Métodos de capacitación y entrenamiento para aumentar los conocimientos y habilidades del personal, a fin de que puedan cumplir con sus objetivos, involucrarse en la cultura de calidad y orientarse al servicio y atención al cliente.
- Acciones que favorezcan un clima laboral positivo, en el que se fomente la cooperación y se de un trato justo y equitativo al personal.

Criterio 4. Administración de la Información

Se enfoca a la forma en que se recolectan, ordenan, procesan y analizan los datos y la información de la empresa para la toma de decisiones.

Incluye:

El diseño adecuado de bases de datos, procesos, manejo y difusión de información para uso en la planeación estratégica y operativa, así como en las actividades y procesos.

Los métodos de análisis e interpretación de datos e información y su difusión para la toma de decisiones dentro y fuera de la organización.

Criterio 5. Planeación Estratégica

Consiste en el proceso para lograr, mantener o incrementar el liderazgo en calidad de la organización, así como la forma en que se conjugan armónicamente los objetivos estratégicos, operativos, financieros y de calidad en el mediano plazo.

Incluye:

- Establecimiento de la visión, misión y valores de la organización.
- Metodología para elaborar la planeación estratégica, integrando los objetivos de calidad.
- Diagnóstico de lo que favorece o frena el proceso de mejora continua.
- Proceso de planeación de objetivos y estrategias a mediano y largo plazo.
- Participación de los empleados, clientes y proveedores en el proceso de planeación.
- Implantación y difusión de la planeación a todos los niveles de la organización, traduciendo los lineamientos y planes estratégicos en procesos administrables, programas de trabajo y actividades específicas.

Criterio 6. Administración y Mejora de Procesos

Se enfoca a mantener una adecuada administración y mejora continua de los procesos de la organización, para asegurar que los clientes reciban un valor superior en los productos y/o servicios, cumpliendo con sus expectativas actuales y futuras.

Incluye:

- Los métodos para diseñar. Desarrollar, introducir y/o mejorar los productos y/o servicios que se ofrecen a los clientes o usuarios.
- La metodología para que los requisitos del cliente se transformen en características de producto o servicio, y estas a su vez se conviertan en especificaciones de diseño de procesos operativos y administrativos.
- Implantación del sistema de aseguramiento de calidad para evaluar y establecer la mejora continua de los procesos de la organización, incluyendo proveedores y distribuidores en su caso.

Criterio 7. Impacto en la Sociedad

Se enfoca a establecer métodos de conservación de los ecosistemas, mejorando el entorno físico, social y económico de la empresa, así como promoviendo que otras organizaciones de su comunidad adopten este enfoque como parte de su ética empresarial y social.

Incluye:

- Cumplimiento de normas y regulaciones emitidas por las autoridades.
- Planes y programas encaminados a lograr la mejora del medio ambiente, reducción de niveles de contaminación, seguridad social, etc. dentro y fuera de las instalaciones de la empresa.
- Difusión y promoción de valores de calidad en la comunidad.

Criterio 8. Resultados

Se refiere a la relación causal entre los logros obtenidos por la organización y la implantación del modelo de Dirección por Calidad en todos sus aspectos (financieros, operativos, productivos, administrativos, etc.)

Incluye:

- Niveles y tendencias de mejora de productos y servicios.
- Niveles y tendencias de mejora de procesos y productividad.
- Niveles y tendencias de mejora de la calidad de vida del personal.
- Niveles y tendencias de mejora para los accionistas o la institución.
- Niveles y tendencias de mejora para los clientes.

Criterios de Evaluación

| CRITERIO | PUNTAJE |
|--|--------------|
| 1. Calidad Centrada en Dar Valor Superior a los Clientes | 200 |
| 2. Liderazgo | 110 |
| 3. Desarrollo del Personal con Enfoque de Calidad | 120 |
| 4. Administración de la Información | 60 |
| 5. Planeación | 60 |
| 6. Administración y Mejora de Procesos | 100 |
| 7. Impacto en la Sociedad | 50 |
| 8. Resultados: Valor Creado | 300 |
| TOTAL | 1,000 |

C A P I T U L O I V

" SISTEMA PULSO DE SATISFACCIÓN "

" Lo importante no solo es el hecho de alcanzar la meta, sino aprender y perfeccionarnos en el proceso. "

Aristóteles .

CAPÍTULO IV.

" SISTEMA PULSO DE SATISFACCIÓN A TRAVÉS DE ENCUESTAS"

1. ESTRUCTURA DEL SISTEMA.

En México se tiende a considerar como una pérdida de tiempo el especificar, recabar y analizar los datos para soportar la toma de decisiones. En mayor o menor grado el hecho de que una empresa pueda traducir las percepciones personales y subjetivas del cliente a datos objetivos será en mayor o menor grado que esta información le permita tomar decisiones para el futuro .

¿Cómo se puede llegar a saber lo que piensan los clientes y el grado de satisfacción con los servicios recibidos?, preguntándoles a través del " Sistema Pulso de Satisfacción ".

1.1 DEFINICIÓN

Es un conjunto de acciones y pasos que sirven de apoyo para conducir a las personas involucradas en ofrecer y prestar los servicios de autotransporte foráneo y turístico por autobús a buscar la plena satisfacción de las necesidades del pasajero y mejoras en los servicios . Dicho sistema se orienta al cliente puesto que abarca la detección de necesidades del cliente, el grado de satisfacción actual con el servicio y cumplimiento de expectativas e impedimentos para mejorar el servicio del usuario.

¿ EN QUÉ CONSISTE EL " SISTEMA PULSO DE SATISFACCIÓN " ?

En escuchar lo que el cliente desea expresar sobre los servicios que ha recibido, así como sugerencias, necesidades y grado de satisfacción, además identificar factores claves de satisfacción e insatisfacción a través de encuestas para clientes externos aplicadas cada seis o doce meses .

Actualmente los clientes son más exigentes y conocedores que en épocas pasadas, desean bienes y servicios que correspondan al valor de su dinero. Desarrollar un eficiente servicio al cliente y la entera satisfacción debe ser uno de los objetivos primordiales para cualquier empresa, es por ello hacer conciencia y trabajar sobre los objetivos.

1.2 .OBJETIVOS DEL SISTEMA :

- Identificar factores y grado actual de satisfacción e insatisfacción en los clientes.
- Generar una cultura de participación de los clientes para expresar y aportar en forma anual o semestral sus ideas, sugerencias, y/o demandas para mejorar el servicio desde su punto de vista.
- Generar un estímulo de motivación para la Alta Dirección y el personal para mejorar continuamente los servicios y mantener clientes satisfechos.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La justificación del sistema de satisfacción se puede desprender de las siguientes preguntas :

¿ Se ha realizado recientemente en la empresa una encuesta para medir la satisfacción del pasajero y existe realmente preocupación por ofrecer calidad en los servicios que se ofrecen , así como se conocen las necesidades específicas, demandas y requerimientos actuales de los usuarios ?

Es necesario resaltar que la medición de la satisfacción del cliente sea a través de la aplicación de encuestas mismas que reflejen la percepción y grado de satisfacción de los pasajeros respecto a los servicios que se ofrecen.

El punto medular para asegurar el éxito de cualquier empresa dedicada a ofrecer servicios ante una época de alta competencia, establecer parámetros de medición para controlar los resultados.

Para el logro del propósito anterior se propone el desarrollo de un Sistema de Satisfacción para los pasajeros, mismo que sirva para integrar por completo el modelo de satisfacción a desarrollar en el siguiente capítulo.

BENEFICIOS :

- Se obtendrán diversas sugerencias e ideas para mejorar la calidad en el servicio.
- Hacer sentir al pasajero que es tomado en cuenta, por lo que se sentirá más cerca de la empresa.
- Generar lealtad en los clientes actuales y atraer nuevos.
- Mejorar la imagen de la empresa
- Más posicionamiento
- Identificar los factores claves de satisfacción
- Desarrollar e implementar estrategias diferenciadoras del servicio
- La empresa se acerca más a lo que es una cultura enfocada al cliente .

1.4. DESARROLLO

El sistema ayudará a conscientizar a los directivos y empleados de la necesidad de mejorar la calidad en el servicio para tener más clientes satisfechos. Además dará a conocer el grado de satisfacción y factores de insatisfacción que se podrían corregir .

¿CÓMO ?

Aplicando la encuesta de satisfacción de clientes a externos . El sistema propuesto se desarrolla considerando cinco puntos claves que son condición necesaria para la implementación del modelo. A continuación sólo se desarrolla el primer punto dado que en el siguiente capítulo referente al desarrollo propiamente del modelo se abordarán los cinco aspectos en forma extensa, los cuales son:

1. Etapas
2. Integración de equipos de trabajo
3. Aplicación de dos matrices, la matriz clave de cuestionamiento del servicio y matriz de verificación
4. Remuneración al personal
5. Comunicación de acciones y resultados

1. ETAPAS

1) Sensibilización

Se necesita que se lleven a cabo una serie de eventos como : juntas, reuniones, conferencias, dinámicas orientadas a la difusión y comprensión del Sistema de satisfacción para los pasajeros ; a fin de motivar y comprometer a toda la empresa para aplicarlo y mejorarlo continuamente. Las juntas de sensibilización deben comunicarse las acciones a tomar a todos los integrantes por medio de una comunicación directa y efectiva. Las líneas a comunicar principalmente son:

- Objetivo general del sistema
- Desarrollo e importancia del pulso de satisfacción
- Desarrollo y etapas
- Plan de acción para clientes insatisfechos
- Resultados de actividades

Es indispensable que exista compromiso por parte de la Dirección y conseguir que apoye y participe todo el personal.

2) Educación y capacitación

La cultura organizacional y los valores orientados al cliente servirán para cimentar el sistema, también para identificar y desarrollar conocimientos, destrezas y habilidades requeridos . Por lo que respecta a la capacitación apoyará eficientemente la implementación de dicho sistema.

3) Aplicación de Encuestas de satisfacción como medio para escuchar la opinión de los clientes.

El objetivo de escuchar a los clientes es determinar las necesidades, sugerencias, opiniones, demandas con relación al servicio que pudieran formar parte elemental para la diferenciación exitosa entre una empresa y otra que ofrece servicios similares.

Estas opiniones son resultado de contrastar lo que ellos esperaban antes de que recibieran el servicio y la experiencia real después del servicio.

Es preciso establecer y/o diseñar un cuestionario para medir la satisfacción del pasajero respecto al servicio actual. Se podría obtener información dentro del personal periódicamente , para evaluar sus percepciones, así como a los clientes externos , preguntándoles directamente .

Es necesario aclarar que las encuestas no son el único medio para medir la satisfacción del cliente. Existen también otros indicadores de satisfacción como :

Las quejas de los pasajeros también forman parte importante en la medición de la satisfacción del servicio. Por lo tanto, los administradores no deben suponer que los servicios prestados son adecuados únicamente porque los clientes no se quejan. Aun los niveles bajos de insatisfacción reportada, tan bajos del 2 al 5 %, deben tomarse en cuenta seriamente

Estas opciones pueden utilizarse solas o en conjunto para tener resultados más efectivos. El uso de una combinación de los indicadores de satisfacción compensa las limitaciones de manejar uno solo, además de que ofrecen una visión enriquecida de lo que está sucediendo y sus posibles causas.

- Cancelaciones
- Reclamaciones
- Órdenes y servicios incompletos o no terminados.
- Participación de mercado
- Crecimiento en ventas
- Cancelaciones
- Reclamaciones
- Órdenes y servicios incompletos o no terminados.
- Participación de mercado
- Crecimiento en ventas

4) Resultados y seguimiento

Es necesario dar a conocer los resultados a los participantes del sondeo quienes también deberán estar enterados de la forma cómo la empresa pretende utilizar la información arrojada por la encuesta.

El hecho de que la encuesta arroje resultados negativos o positivos implica hacer correcciones o mejoras posteriores, ya que si no se hacen lo mejor es no invertir tiempo y dinero en aplicar la encuesta.

Se trata de que al momento de conocer los resultados se conviertan los datos en un plan de acción que sirva para resolver y mejorar la situación actual.

- 1 Comunicar resultados.
2. Fijar un plan de acción correctivo o de mejora .
3. Controlar y registrar progresos.

Primero se debe familiarizar a los directivos con las implicaciones de los resultados de las encuestas y su impacto en el servicio, después aplicar el sistema , analizar y trabajar con los resultados y retroalimentación .

Las encuestas para medir la satisfacción establecen marcas de referencia para examinar las diferencias de las percepciones de satisfacción antes y después de medirla. La mejor forma de implementar este tipo de encuestas, es dar a conocer los objetivos a la organización al cliente sobre lo que se que se está realizando (un sondeo entre sus clientes y el propósito de la encuesta : es obtener retroalimentación y medición sobre la satisfacción actual del cliente , identificar factores clave de satisfacción, las percepciones del servicio para mejorarlos y poder servir mejor en un futuro.)

En caso de que los resultados presenten insatisfacción como ya se mencionó se deben implementar acciones correctivas, como por ejemplo diseñar un "Plan de acción para clientes insatisfechos".

Objetivo del Plan:

- Mantener y recuperar clientes, incrementando su frecuencia para viajar.

Pasos del Plan :

- a) Planeación: Detectar a los clientes mal servidos y quejosos así como sus razones de insatisfacción respecto al servicio.
- b) Organización :Estar alerta de que personal que se encuentre directamente a cargo del servicio pudiese haber originado el incidente y poder corregir las fallas del servicio.
- c) Análisis: Indagar las posibles causas del mal servicio. (capacitación , personal, unidades, organización , procesos, tiempo de respuesta, etc).
- d) Medición y seguimiento :Cuáles de los clientes quejosos quedaron satisfechos con la solución y tratamiento de sus demandas.

Una vez que ya se conocen los resultados se trabajan en equipo utilizando la matriz clave de cuestionamiento del servicio y la matriz de verificación y seguimiento. La aplicación de estas matrices se explica en el capítulo del desarrollo del modelo.

ENCUESTAS RECOMENDADAS A) DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES

Mediante la aplicación y análisis a través de cuestionarios a los pasajeros se pretende conocer las expectativas, percepciones, sugerencias y necesidades del pasajero en relación al servicio.

B) DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

Para efectos de esta investigación solamente nos enfocamos al cliente externo, sin embargo es recomendable realizar la encuesta de satisfacción del personal interno, para determinar el grado de satisfacción con su trabajo y conocer el clima organizacional prevaeciente , sirve para determinar si existía correlación con la satisfacción del cliente externo. Además se puede sondear el grado de preocupación por parte del personal directo por satisfacer las expectativas de servicio de los pasajeros.

Por otra parte es necesario aclarar que si la empresa conoce como labora su personal interno no es necesario aplicarlo, sin embargo es recomendable para obtener una medición más integral tanto de clientes internos como externos. Dicha encuesta debe ser anónima con el fin de no alterar las respuestas por la presión del entrevistador.

En caso de encontrar insatisfacción o satisfacción del personal , esta se va a proyectar al momento de brindar el servicio a los clientes.

¿ QUIÉN LAS APLICA ?

Se podría colocar a un empleado capacitado cerca de la entrada de la terminal o en la sala de espera para hacer las entrevistas, contratar a alguna agencia de investigación de mercados o bien se podrían establecer módulos especiales donde los pasajeros puedan aprovechar su tiempo de espera. La determinación de su aplicación depende de los costos y presupuesto contemplado por la empresa de acuerdo a sus necesidades.

METODOLOGIA DE APLICACIÓN DE ENCUESTAS

1. Presentarse en las terminales de servicio.
2. Presentarse al pasajero que se encuentra esperando su salida.
3. Explicar al pasajero los motivos de la investigación y la importancia de la información que pueda proporcionar.
4. Aplicar el cuestionario poniendo atención a la actitud del pasajero.
5. Finalizar la aplicación y agradecer la cooperación al pasajero.
6. Tabular la información y traficar resultados por cada pregunta.
7. Obtener conclusiones con base a los resultados.

FRECUENCIA DE APLICACIÓN

Los sondeos se recomienda hacerlos por lo menos una vez al año, pero preferentemente cada seis meses en la misma fecha para tener dos perspectivas diferentes, observar las tendencias y llegar a conclusiones. Es recomendable aplicar a clientes internos y clientes externos.

1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES

Cabe mencionar que se trata de una propuesta guía para que cualquier empresa de autotransporte de pasajeros foráneos y/ o servicios turísticos por autobús pueda adoptarla , adaptarla o bien crear una de acuerdo a sus necesidades.

Las limitantes principales a considerar son los cambios y contingencias que se puedan presentar en las percepciones, necesidades, creencias, preferencias de los clientes así como cambios en las condiciones en el ambiente interno y externo que rodean a la empresa.

Causas de fracaso del Sistema :

- Implementación parcial
- Falta de Capacitación para el personal involucrado en la implementación.
- Difusión de la aplicación y operación del sistema.
- Ignorar resultados
- No comunicar resultados.

C A P I T U L O V

DESARROLLO Y OPERACIÓN DEL MODELO RECOMENDADO

" Los máximos logros al principio son un sueño. Los sueños son las semillas de las realidades . Ya sea que creas que triunfarás o fracasarás , estás en lo cierto " .

Henry Ford.

CAPÍTULO V . DESARROLLO Y OPERACIÓN DEL MODELO PROPUESTO

5. DESARROLLO

5.1 . CONCEPTO DE MODELO

Partiendo del concepto de lo que es un modelo entendido como la representación de la realidad que se puede modelar con palabras, diagramas o símbolos matemáticos a partir de la aplicación de un conjunto de conocimientos interrelacionados que dan lugar a un todo, y que debe cumplir con características tales como ser explicable y predecible, general, original, simple y siempre apoyado en hechos encaminados al descubrimiento de realidades, en el presente capítulo se desarrolla una propuesta de modelo para medir la satisfacción de los pasajeros usuarios del autotransporte por autobús, dado que un modelo pretende contribuir en la formulación de nuevas teorías, facilitar el análisis de algún tema o estructurar el pensamiento sistemático y lógico.

Es importante mencionar que para la integración del presente modelo se retoma del capítulo anterior "el sistema pulso de satisfacción" con la finalidad de complementar la parte operativa de la propuesta.

Toda organización, independientemente de su tamaño, limitaciones y su contexto interno y externo deben ofrecer servicios que satisfagan en forma continua y con calidad total en el servicio las expectativas y necesidades de sus clientes, abarcando tres momentos: antes, durante y después del servicio.

Debido a que la calidad total actualmente domina los mercados, es menester para toda organización en el proceso administrativo y en el contexto del presente modelo aplicar esta visión.

5.2. DEFINICIÓN DEL " MODELO PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DE LOS PASAJEROS " .

El modelo a desarrollar es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí con la finalidad de medir el grado de satisfacción de las necesidades y expectativas del pasajero, así como también identificar factores claves que influyen e integran la satisfacción total del cliente, a través de la revisión y medición permanente apoyados en "el sistema pulso de satisfacción".

Beneficios para la empresa que aplique el modelo:

- Diseñar y producir servicios de manera que satisfagan las expectativas expresadas por los clientes, logrando mayor posicionamiento y participación de mercado.
- Retener clientes al mantener y recuperar su confianza a través de resolver con eficiencia sus inquietudes, quejas y/o reclamaciones, sugerencias y puntos de vista..
- Optimizar costos al eliminar características no necesarias de servicios, disminuir el nivel de quejas y tomar acción para prevenir y corregir causas que las provocan.
- Determinar el nivel de satisfacción con sus clientes.
- Incrementar el número de clientes a través de referencias positivas de clientes satisfechos.

CONSIDERACIONES PREVIAS :

Se deben tomar en cuenta algunas consideraciones antes de aplicar el modelo que a continuación se expone:

1. La calidad de los servicios es muy diferente de la calidad de los productos manufacturados y debe ser estudiada y comprendida de manera diferente.
2. Los servicios son intangibles por lo que los criterios que utilizan los consumidores para evaluarlos suelen ser muy complejos y difíciles de establecer con precisión.
3. Los servicios requieren mucha interacción humana.
4. Son heterogéneos, por lo general, la prestación varía de una persona a otra y de un día a otro, el consumo de muchos servicios se produce durante la entrega o prestación a diferencia de los productos.
5. El modelo necesita del apoyo y liderazgo de la Dirección
6. El modelo se enfoca hacia la satisfacción del Cliente
7. Es importante el apoyo y participación de todo el personal en todo el desarrollo del modelo.

En consecuencia, se considera que ha llegado el momento de crear un modelo dinámico, mismo que ayude a mejorar la calidad en el servicio, así como superar el grado de satisfacción del pasajero que responda sus necesidades y expectativas respecto al transporte por autobús. El diseño del modelo es flexible puesto que evoluciona conforme a los cambios y oportunidades se presentan tanto en el ambiente interno y externo.

5.3 . ESTRUCTURA Y OPERACIÓN DEL MODELO PROPUESTO

El modelo se compone por tres grandes apartados; en el primero se expone la estructura ideal operativa de la empresa bajo la cual se construye la satisfacción del cliente interno para posteriormente proyectarla al cliente externo, en el segundo se presentan los factores internos y externos que influyen en las percepciones y expectativas para el proceso de compra, además se señalan las variaciones de percepción tanto del cliente como del empleado, finalmente en el tercer apartado se presenta la aplicación del " sistema pulso de satisfacción "para integrar el modelo propuesto .

5.3.1 PRIMERA PARTE. ESTRUCTURA IDEAL DE LA EMPRESA

En esta parte se contemplan el ambiente interno y externo de la organización, mismos que pueden afectar la estructura ideal planteada. Los cambios en el ambiente interno y externo afectan a todas las partes del modelo. Los cambios de la economía en general, de las estrategias competitivas o del ambiente legislativo, así como los cambios internos ocasionados por la tecnología o las necesidades y expectativas de los integrantes de la organización pueden tener un efecto dramático que también afecten el modelo.

A continuación se mencionan los factores o fuerzas que afectan la estructura ideal de la empresa y por consecuencia la satisfacción del cliente.

- Factores Externos : Político, Económico, Legal, Tecnológico, Cultural, Social.
- Factores Internos : Proveedores, Competencia, Clientes, Areas funcionales.

Dicha estructura está delimitada por tres directrices principales: Cultura organizacional, Personal y Procesos, se consideran puntos claves que dan sustento a la estructura ideal propuesta puesto que de dichos puntos depende la competitividad de la empresa.

1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Es el patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, comprende la misión, la visión, la filosofía y los valores.

- Misión: Es la razón de existir de la empresa, coherente con los objetivos que buscan cumplir con la satisfacción de los usuarios, de la sociedad y con la empresa misma (consigo mismo).debe ser coherente con la visión ya que representa el compromiso mayor de la satisfacción de expectativas de los pasajeros .
- Visión : Es el marco de referencia de lo que el servicio del autotransporte quiere ser en el futuro, dentro del contexto servicio, y define un proceso de cambio, basado en valores que deben caracterizarlo para ser eficiente.
- Filosofía: Es el conjunto de valores que la empresa tiene y que modelan y guían las acciones y actitudes del personal que se proyecten en la prestación del servicio, estos deben corresponder a las afirmaciones culturales, creencias, que regulan el comportamiento de los integrantes de la empresa.

La cultura organizacional para las empresas del ramo del autotransporte de pasajeros, este elemento es indispensable para asegurar la permanencia de su organización con un enfoque estratégico de calidad de largo plazo, ayuda al mejoramiento de la productividad de su personal haciéndolo sentir parte de la empresa sustentado en la práctica de los valores corporativos y aplicar la misión de servicio al cliente al beneficio de la sociedad.

2. PERSONAL

Son los recursos humanos que hacen posible el éxito de las organizaciones debido a que el personal es quien mejor conoce las necesidades del clientes, por tanto, el que puede aportar más fácilmente mejores soluciones a los mismos.

La implicación del personal y la consideración de su importancia en todas las partes del modelo otorga un toque humanista. Toda unidad está relacionada con otra y todo servicio es consecuencia de la interacción de diferentes personas para formar sinergia.

Las empresas de autotransporte que decidan aplicar dicho modelo y lograr la satisfacción del cliente deben reclutar, seleccionar y capacitar personas con un perfil de personalidad y actitud de servicio, con conocimientos, habilidades y deseos de crecer con la empresa a través del compromiso con su trabajo y con el cliente.

Es responsabilidad de la Alta Dirección y área de Recursos Humanos, reclutar al personal que posea actitudes de servicio y valores que sean compatibles con los de la organización, o bien reforzar mediante capacitación, ejemplo y liderazgo.

La medida en la que la compañía sea exitosa al establecer y mantener un sistema de selección que adecuadamente las tareas que necesitan ser realizadas con las habilidades y los atributos de personalidad de sus empleados, está fuertemente relacionada con el nivel en el que ese negocio tendrá éxito en conseguir las metas que este establece.

3. PROCESOS.

Es el conjunto de pasos que guían las acciones para realizar una actividad, también se refiere a todas las tareas que generan un valor añadido; los procesos son un factor clave para apoyar la productividad que se refleje en la oferta de un servicio de calidad ya que permite posibilidad de hacer simplificaciones y mejoras continuas para traducirlos en beneficios para el usuario.

Así mismo, en la industria del autotransporte dichos procesos deben ser analizados y simplificados a través de la matriz de cuestionamiento y la matriz clave de servicio que en el modelo se presentan con la finalidad de obtener beneficios tales como eficientar las actividades de la organización y mejorar la calidad en el servicio basados

Resumiendo, la cultura organizacional, el personal y los procesos son las directrices fundamentales para maximizar los recursos humanos, materiales y técnicos para ofrecer servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes. Dentro de estas directrices se manejan catorce puntos que integran la base de la empresa ideal.

PUNTOS QUE INTEGRAN LA ESTRUCTURA IDEAL DEL MODELO PROPUESTO.

Enseguida se menciona la aplicación de los catorce puntos que no necesariamente guardan un orden jerárquico, y se encuentran inmersos en las tres directrices.

1. Liderazgo

Dado que el liderazgo es el hecho de influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, resulta de suma importancia considerar este factor en el modelo puesto que para las empresas de autotransporte es el medio para lograr objetivos a través de los cinco principios de dirección es decir, la motivación, comunicación, coordinación, toma de decisión y el trabajo de equipo, principios encausados por un líder que los aplique para lograr el cambio de actitud del personal hacia la prestación del servicio al cliente

2. Sistemas

Los sistemas son un conjunto de personas, datos y procedimientos que funcionan en conjunto para cumplir un objetivo y apoyar las actividades de la organización. No necesitan estar basados en sistemas computacionales, sin embargo, lo están. Dichos sistemas sirven para facilitar el aprovechamiento de recursos, mantenerse actualizado y poseer información oportuna, veraz y precisa.

Para el modelo este punto significa que la empresa que desee aplicarlo debe apoyarse en la implementación de sistemas para la toma de decisiones, para eficientar el trabajo y la velocidad de las transacciones, además para proyectar una imagen de vanguardia a los clientes y a la sociedad en general.

3. Estructura

Se compone por los niveles jerárquicos de la organización, así como las interconexiones de las diferentes áreas o unidades administrativas; el modelo propone el funcionamiento de una estructura sencilla, funcional y antiburocrática basada en la comunicación eficiente que permita el flujo de información que asegure la coordinación en todos los niveles. Se propone la delegación de autoridad pero no de responsabilidad, puesto que esta se debe compartir, a través de la aplicación del empowerment .

4. Comunicación

El proceso de comunicación que involucra al emisor, transmisión del mensaje por medio de un canal y al receptor, influyen en la satisfacción del cliente. Este concepto se aplica en el modelo puesto que una estructura compleja y una comunicación deficiente podrían afectar a la empresa y demeritar la calidad en el servicio en la medida que las sugerencias y requerimientos de los clientes no llegaran oportunamente hasta los niveles directivos provocando que éstos no se percaten de las fallas e implementen correcciones preventivas y correctivas en forma oportuna y además hacer un contacto más directo con el clientes.

5. Calidad total en el servicio

La calidad total en términos generales es cumplir con los requisitos y especificaciones mínimos que debe cubrir un producto o servicio a través de un proceso que consiste en planear, hacer, verificar y actuar mismo que se apoye en las siete herramientas de calidad básicas que se describen brevemente más adelante.

La aplicación del concepto es crucial para conceptualizar la parte operativa del modelo bajo este enfoque con la finalidad de que cualquier empresa de autotransporte ofrezca calidad permanente en sus servicios.

6. Cultura orientada al servicio

La aplicación de este concepto en el modelo se desprende de la necesidad de efectuar un cambio cultural desde Alta Dirección hasta nivel operativo, fomentar una cultura enfocada al cliente y a la calidad en el servicio a todo el personal. Las empresas de autotransporte no venden servicio, lo que venden son beneficios, valor agregado y satisfacción para el cliente. Se debe ofrecer un servicio que rebase las expectativas, darle algo más que él no se espera y que lo impacte positivamente, desde la pre-venta, hasta la post-venta. La cultura de servicio debe ser comprendida por todo el personal de la empresa para brindar la máxima satisfacción al cliente.

7. Procesos

El análisis de procesos y su mejora continua, así como la coordinación de todos constituye enaltecer la eficiencia y la productividad para toda la organización misma que se refleja en el servicio que recibe el pasajero.

8. Personal

Las capacidades del personal pueden mejorarse día a día con una buena capacitación. Las actitudes muy en relación con el estilo propio son muy difíciles de cambiar pero, sin embargo en ocasiones, pequeños cambios producen importantes efectos en la calidad en el servicio

9. Tecnología

Es la aplicación de los conocimientos, métodos y técnicas que tienen como finalidad la maximización de los recursos para satisfacer las necesidades de la sociedad.

Para este modelo, el concepto de tecnología es importante incluirlo, puesto que su impacto está inmerso en la infraestructura que acompaña al servicio. La tecnología aplicada a las empresas de autotransporte de pasajeros, se ve reflejada en modernas unidades, en el equipo electrónico y de cómputo utilizado en taquillas, así como aquellas salas de espera que cuentan con detector de metales, información sobre horarios y destinos vía internet, entre otros; todo esto con la finalidad de brindar una mejor calidad de servicio y lograr la satisfacción en el cliente, permaneciendo así a la vanguardia de la tecnología de punta para hacer frente al entorno competitivo.

10. Planeación estratégica

Es aquella planeación de objetivos a largo plazo con la finalidad anticiparse a los cambios ambientales y responder a ellos logrando la invulnerabilidad a los cambios que presentan los mercados. La incorporación de este punto en el modelo es con el objeto que las empresas de autotransporte de pasajeros formulen su planeación a largo plazo, partiendo del estudio y análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) actual, para reforzar la misión , visión y valores guías de la empresa orientados hacia el servicio, mismos que servirán para diseñar estrategias claves e integrar planes de acción e incluso tener planes para contingencias. La importancia de dicha planeación es que si una empresa de servicios no se visualiza y se renueva con acciones estratégicas corre el riesgo que su competencia la supere o bien la elimine por tener capacidad competitiva para brindar servicios que satisfagan totalmente las expectativas de sus clientes.

11. Estrategias

Son las acciones a realizar por la empresa a largo plazo para desarrollar y maximizar los recursos con que cuenta para lograr sus propósitos.

La inclusión de este punto, se debe a que las empresas que ofrecen servicios de autotransporte por autobús que desean ser líderes en su ramo deben encontrar y desarrollar una o varias estrategias que diferencien su servicio de los competidores utilizando para ello los resultados arrojados por la matriz clave de servicio que proporciona información de las necesidades reales del cliente a partir de las cuales parte la planeación de estrategias, misma que se incluye en el modelo.

12. Mejora continua

Es una filosofía de dirección que requiere del esfuerzo continuo de todos los empleados para mejorar en este caso el servicio de autotransporte y sus procesos; busca mejorar continuamente herramientas, estrategias y capacitación del personal, entre otras, a través de la aplicación de sugerencias e ideas de los integrantes de los diversos equipos de trabajo.

Dicha filosofía se basa en el ciclo Deming que consiste en planear, hacer, revisar y actuar permanentemente en el seguimiento de la prestación del servicio actual para su evaluación y ajustes necesarios de sistemas, estrategias o actividades encaminadas a la realización de los propósitos.

13. Equipos de trabajo

La satisfacción del cliente no depende de una, dos o tres áreas, sino de toda la organización, la cual debe poseer un enfoque global del modelo para su implementación y éxito del mismo. Este punto es importante puesto que la propuesta contempla la identificación, análisis y solución de errores, fallas, deficiencias o bien desarrollar estrategias que permitan corregir, mejorar o innovar servicios a través de los equipos de trabajo. Por lo tanto, es importante fomentar el trabajo grupal para enriquecer alternativas sugeridas a través de diversas técnicas y dinámicas grupales, por ejemplo la lluvia de ideas.

14. Sinergia

Entendida como la suma total de esfuerzos de todos los interactuantes en una organización para logro de propósitos, objetivos y metas comunes donde los beneficios que se obtienen son mayores a los que se podrían resultar en forma individual o desarticulada.

Por tanto, el diseño del presente modelo contempla como una condición, el trabajo en equipo para lograr sinergia en la organización y por consecuencia mayores beneficios que coadyuven a la mejor atención del cliente plenamente satisfecho.

Los catorce puntos que se encuentran inmersos en la estructura ideal del modelo sirven de apoyo para lograr la satisfacción laboral de los clientes internos bajo un clima organizacional agradable y eficiente y por consecuencia se traduce en mayores beneficios para los clientes externos. Sin embargo, existen otros factores que el área de recursos humanos debe considerar incrementar la satisfacción del empleado, tales como capacitación, comunicación, incentivos económicos, motivación, posibilidad de desarrollo, liderazgo que aplique el empowerment. Para las empresas de autotransporte de pasajeros foráneos y / o servicios turísticos por autobús tiene demasiada relevancia puesto que por éste faculta a los empleados para tomar decisiones no previstas, o bien sobre situaciones no plasmadas en los manuales de procedimientos, con la finalidad de hacer una agilización de procesos y contar con mayor capacidad de respuesta para solucionar cualquier contingencia que pudiera presentarse, evitando así tiempos de espera por consultas altamente burocráticas, excesivo centralismo de decisiones y creando una imagen negativa para los clientes, provocando en éstos insatisfacción respecto con la calidad en el servicio.

Por otra parte el efecto psicológico que produce en el personal facultado para tomar decisiones dentro de sus límites de autoridad es un estado de motivación, satisfacción y autorrealización en el ámbito laboral, además de sentirse participe y completamente identificado con la misión con la empresa.

También la satisfacción laboral depende en gran medida de factores individuales, tales como la cultura, el desarrollo de habilidades, conocimientos, creatividad, eficiencia, personalidad, percepciones y expectativas de desarrollo laboral, motivación y actitud de cada uno de los empleados.

Si conjuntamos el binomio factores internos-factores organizacionales se tendrá como consecuencia la satisfacción laboral, misma que puede ser proyectada al cliente externo. La vinculación del desempeño de la satisfacción de los clientes internos tiene impacto directo con los clientes externos.

Siguiendo con el desarrollo del modelo propuesto una vez que se han presentado las tres directrices de la estructura ideal se procede a la exposición y análisis de los dos ciclos de servicio y sus momentos de verdad los cuales ayudarán a conocer en forma general a partir de la comparación de éstos las variaciones en la percepción del servicio, tanto de clientes como de empleados a partir de la propuesta de una serie de momentos de verdad que evidenciarán la forma en que se ofrece y recibe el servicio de autotransporte. Las variaciones en la percepción tanto del cliente como del empleado también influyen la oferta y demanda del servicio, dado que la satisfacción puede verse limitada por la percepción y expectativas del cliente y del empleado.

A continuación se explican las cuatro variaciones de percepción general que se interponen para tener clientes satisfechos:

1. La diferencia entre lo que los clientes desean y lo que la gerencia piensa que desean. En parte la alta dirección o gerencia creen que ya saben lo que los clientes quieren y no invierten en una investigación formal para averiguar los deseos del cliente, también se puede deber a que no invierten tiempo para conversar con los empleados que están en contacto directo con el cliente, un tercer factor es el número de niveles entre personal y alta dirección ya que entre más niveles existan es menor la comunicación de expectativas de los clientes.
2. La diferencia entre lo que la gerencia cree que los clientes desean y lo pide a la empresa entregar. La gerencia puede entender las expectativas de servicio del cliente pero no traducir este conocimiento en especificaciones para la realización del servicio.
3. La diferencia entre las especificaciones de servicio y el nivel de servicio realmente entregado. Su principal causa se debe a que los empleados no tienen la voluntad o la habilidad ni la capacitación para brindar el servicio de la manera en que la gerencia lo especificó.
4. La diferencia entre el servicio entregado y la comunicación externa acerca del servicio. Cuando la empresa no cumple sus promesas que oferta, la impresión del cliente acerca del servicio y la credibilidad publicitaria disminuye.

Estas diferencias de percepción cliente/empleado se pueden eliminar con la empatía, el valor agregado que cada empleado contribuya en la cadena de la prestación del servicio y a través de la implementación del sistema propuesto denominado "pulso de satisfacción" que tiene como objetivo detectar necesidades del cliente, comprender y analizar requerimientos y expectativas reales para ofrecer un servicio que asegure su completa satisfacción.

Para cerrar estas variaciones de percepción se proponen dos estrategias:

1. Identificar los factores diferenciales de percepción a través del sistema pulso de satisfacción cuya herramienta son las encuestas.
2. Aplicar una cobertura de servicio integral antes, durante y después del ciclo de servicio

Ya se había mencionado en el marco teórico que los ciclos de servicio son importantes para la empresa puesto que pueden ayudar a detectar tanto fuerzas como debilidades en el servicio.

La integración de ambos ciclos se deben analizar y retroalimentar continuamente con la finalidad de asegurar la calidad total en el servicio, es decir, antes durante y después de la prestación del mismo obteniendo beneficios directos para la empresa, tales como: el logro de clientes leales, mayor participación de mercado, mayor posicionamiento, mejor imagen, ventajas competitivas, reducción de costos y mayor rentabilidad, que necesariamente redundarán en una mejor atención al cliente.

5.3.2. SEGUNDA PARTE. FACTORES QUE INFLUYEN EN LAS PERCEPCIONES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES EN EL PROCESO DE COMPRA

Esta parte se inicia con la presentación de la esfera de factores tanto internos como externos que influyen en las percepciones y expectativas del cliente respecto al proceso de compra o demanda del servicio. Dentro de los factores externos se encuentran los grupos sociales de influencia, la cultura, la clase social y la familia. Respecto a los factores individuales se encuentran las actitudes, la motivación, la personalidad y las necesidades.

Por otra parte, el proceso de compra además de los factores mencionados puede ser moldeado por los requerimientos de clientes que cada vez son más exigentes debido a que están mejor informados y tienen múltiples opciones de oferentes de servicio que les pueden brindar mayores beneficios por el valor de su dinero.

La mentalidad de los clientes respecto a las percepciones y expectativas expectativas han cambiado ante una alta competencia cuya visión actual es de la forma: precio + servicio + calidad + elemento diferenciador (valor agregado).

El proceso de compra se integra por cinco pasos:

1. Reconocimiento de la necesidad
2. Búsqueda de información
3. Evaluación de la información
4. Decisión de compra
5. Comportamiento después de la compra

Es importante resaltar que la etapa final del proceso de compra es crucial puesto que dependiendo el grado de satisfacción y la igualdad o superación de las expectativas del cliente existen probabilidades latentes de volver a utilizar los servicios con la misma línea de autotransporte de pasajeros para lograr dicha recompra es menester reforzar el grado de satisfacción del pasajero con las 12 p's, las cuales son:

1. Preventa, 2.Producto, 3.Precio, 4.Plaza, 5.Promoción, 6.Publicidad,7.Personal,8. Procesos, 9.Postventa, 10.Posicionamiento, 11.Presupuesto, 12.Protección y/o garantía.

Sin embargo, en la mayoría de los casos la mezcla de mercadotecnia básica (precio, producto, plaza, promoción y publicidad) no basta e incluso el reforzar la satisfacción del cliente con las 12 p's no aseguran por si mismas la satisfacción total del cliente ya que además existen las brechas o variaciones de percepción que ya se mencionaron y que si éstas no son cerradas a través de la empatía y el sistema pulso de satisfacción se seguirán desconociendo las percepciones, expectativas y requerimientos reales de los clientes, dando como consecuencia no agregar valor al servicio para el cliente, o bien ofrecer promesas de servicios con deficiencias de calidad que pongan en juego la satisfacción total del cliente o la degradación de la imagen de la empresa.

5.3.3 .TECERA PARTE. OPERACIÓN DEL MODELO A TRAVES DEL SISTEMA PULSO DE SATISFACCION

En esta sección se trata la parte operativa del modelo que inicia con la aplicación del "sistema pulso de satisfacción" que tiene por objetivos identificar los factores y medir grado actual de satisfacción e insatisfacción, generar en los clientes una cultura para expresar y aportar anualmente sugerencias, requerimientos y puntos de vista, así como también, generar en la alta dirección una cultura de calidad total en el servicio y mejora continua a través del contacto directo y permanente con el cliente.

Para el logro de dichos objetivos el sistema utiliza como herramienta las encuestas de satisfacción dirigidas a clientes internos y externos.

Los requerimientos indispensables para su aplicación en primer término son el apoyo de la alta dirección, complementado con el compromiso y esfuerzo de todo el personal e integración de equipos de trabajo y la expresión de la comunicación de resultados.

Es importante retomar ampliamente los cinco puntos claves del sistema pulso de satisfacción que ya se habían mencionado en el capítulo anterior para su aplicación en el modelo:

1. Etapas.
2. Integración de equipos de trabajo
3. Aplicación de dos matrices, la matriz clave de cuestionamiento del servicio y matriz de verificación
4. Remuneración al personal
5. Comunicación de acciones y resultados

1. ETAPAS

Las etapas son cuatro: la sensibilización, educación y capacitación, aplicación de encuestas, resultados y seguimiento de las encuestas. Estas cuatro etapas buscan encontrar los factores y grado de satisfacción actual de los usuarios con la finalidad de detectar las deficiencias del servicio, para posteriormente elaborar un informe de resultados tanto cuantitativo como cualitativo que se puede expresar en las matrices de seguimiento combinadas con las siete herramientas de calidad.

A continuación, se detallan las etapas básicas que pueden ser adaptadas de acuerdo a las necesidades reales de cada empresa para la implementación del sistema:

a) Sensibilización

Con la sensibilización del personal se busca un cambio de actitud, que asuma el nuevo papel y su misión de servicio en la atención de los pasajeros y la sociedad. Se le hará comprender al empleado la necesidad e importancia de conocer la información que ayude a medir los factores y grado de satisfacción de los pasajeros a través de encuestas que reflejen las percepciones y expectativas del usuario al solicitarle sus opiniones y sugerencias. Con estas acciones se busca evitar ofrecer el servicio sólo desde una óptica, la visión de la dirección y no desde la percepción y expectativas reales del cliente pudiendo provocar brechas o variaciones en la calidad del servicio que responda a las necesidades reales del cliente porque la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente es importante tanto para la organización y para el empleado.

Si no se mide objetivamente el grado de satisfacción percibido por los usuarios no se pueden hacer modificaciones ni mejoras continuas de los servicios que aseguren la permanencia y liderazgo de la organización.

b) Educación y capacitación

No basta con lograr que el personal entienda la importancia de hacer su mejor esfuerzo, sino participar activamente en el desarrollo e implementación del sistema mediante una serie de programas de capacitación que lo habiliten para mejorar la atención al cliente, tener mayor empatía y sobre todo que comprenda integralmente el modelo para medir la satisfacción de los pasajeros.

La capacitación y la educación constituyen un esfuerzo para ayudar a cerrar las brechas entre las especificaciones de servicio y el nivel de servicio esperado.

c) Aplicación de encuestas

Para medir el grado e identificar factores claves de satisfacción e insatisfacción se utilizan como herramientas las encuestas.

Estas mediciones a través de la encuesta son subjetivas porque se basan en actitudes y percepciones; aparentemente no se le da la importancia que merece porque tal vez la cultura mexicana no lo estila; sin embargo en esta competencia tan agresiva en donde compiten por brindar el mejor servicio es menester comprender más profundamente las percepciones y actitudes de los clientes en relación a la calidad de los servicios y la satisfacción de sus expectativas.

Se recomienda la elaboración y aplicación de encuestas dirigidas a los clientes externos e internos mínimo una vez al año o de ser posible semestralmente con el fin de llevar un seguimiento y evaluación del desempeño de la organización y realizar los ajustes necesarios.

Se sugiere que los aplicadores sea personal interno designado o bien externo como podría ser la contratación de los servicios de una agencia de investigación de mercado.

En base a la investigación de campo realizada los factores claves que se proponen para detectar y medir a través de la aplicación de encuestas, son cuestiones que se pueden clasificar en servicios internos del autobús, servicios de la terminal, la atención del personal, la organización de la empresa y servicios con valor agregado como por ejemplo: comodidad, limpieza, rapidez y en general la infraestructura que apoye la prestación de un servicio integral y eficiente.

A continuación se puntualizan los principales factores de satisfacción a considerar por el cliente que utiliza los servicios de autotransporte por autobús, mismos que se incluyen en el modelo:

- Precio
- Imagen del personal
- Limpieza
- Rapidez
- Puntualidad
- Horarios
- Destino
- Actitud servicial del personal
- Seguridad

- Servicios internos del autobús
- Capacidad de respuesta para la atención y solución de quejas
- Comodidad
- Disponibilidad de unidades
- Servicios de la terminal

Sin embargo, ninguna de estas variables por si sola determina completamente la satisfacción del cliente por lo tanto para el estudio y análisis de la información se deben considerar en forma integral.

d) Resultados y seguimiento de las encuestas.

Una vez obtenidos los datos a través de las encuestas se procede a tabular, graficar y analizar la información para la elaboración del reporte de resultados y conclusiones.

2. INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO .

Debe existir un equipo facilitador del proceso, conformado con las personas involucradas en brindar el servicio al que han de incorporarse siempre con el apoyo de la alta dirección. Este equipo de trabajo será el que reciba la formación e información inicial y continuarán fomentando la capacitación y participación del personal, en una primera etapa se capacitaría al personal del departamento de quejas y sugerencias porque justamente son los primeros filtros que captan la problemática en el servicio, luego, se multiplicaría el trabajo a las demás áreas.

Integrar el equipo de trabajo reportará beneficios para toda la organización por el efecto de sinergia y la elaboración de los reportes de resultados se hagan bajo un contexto global de la detección de los factores de satisfacción e insatisfacción claves en la prestación del servicio.

Como siguiente tarea es recomendable aplicar el benchmarking que sirva como punto de referencia para comparar los estándares y estrategias de servicio con respecto a una empresa líder en el ramo del autotransporte de pasajeros con la finalidad de tener parámetros para desarrollar mejora continua a través de las matriz clave de cuestionamiento del servicio y la matriz de verificación.

Los beneficios de realizar un Benchmarking, entre otros son : Satisfacer las necesidades de los clientes, hacerse competitivos e igualar o superar las mejores prácticas de las empresas líderes de autotransporte de pasajeros foráneos y / o servicios turísticos por autobús.

PROCESO DE BENCHMARKING.

1. Identificar los aspectos a mejorar: estrategias, funciones y/o procesos.
2. Identificar de las empresas competidoras quien lo hace mejor que la propia.
3. Seleccionar una empresa
4. Determinar el FODA de la empresa seleccionada
5. Comparar el FODA contra el propio.
6. Elaborar un reporte de hallazgos claves.
7. Analizar y diseñar nuevas propuestas y estrategias a la medida de las necesidades de la empresa.

3. APLICACIÓN DE DOS MATRICES

Las matrices son herramientas para identificar las causas de error en la prestación del servicio, tienen como propósito a partir de la técnica de lluvia de ideas entre los diversos equipos de trabajo desarrollar un plan de acción correctivo, preventivo y de mejoras en el servicio, así como enriquecer el estudio FODA.

Se recomienda en el modelo la aplicación de dos tipos de matrices: la matriz clave de cuestionamiento del servicio y la matriz de verificación y seguimiento, mismas que se emplean conjuntamente para establecer el nivel de servicio actual.

- La matriz clave de cuestionamiento del servicio. Se conforma por cuatro columnas que plantean una serie de cuestiones respecto al servicio actual y el ideal para los clientes. En la primera columna se precisa anotar la determinación de la clase (lujo, plus, primera clase y económico), y tipo de servicio (foráneo o turístico); en la segunda el equipo de trabajo se formula qué es lo que el cliente espera del servicio; en la tercera columna se cuestiona qué se tiene para satisfacer las expectativas de servicio y finalmente qué es lo que se requiere hacer para cubrir dichas expectativas.

Estas cuatro secciones se pueden complementar con otras cuestiones que buscan revisar los procedimientos actuales del servicio en cuanto a la utilización de los recursos humanos y las tareas realizadas con el fin de desarrollar nuevas estrategias; el equipo de trabajo se puede plantear lo siguiente:

¿Qué se ha hecho hasta ahora, qué más pudo hacerse, por qué se ha hecho y cómo deberá hacer?

¿Cuánto se ha hecho, por qué en ese tiempo, cuándo se debe hacer?

¿Dónde se ha hecho, dónde se debe hacer?

¿Quién o quiénes lo han hecho, por qué esa o esas personas, quién más pudo hacerlo, quién debe hacerlo?

No se trata de hacer que el personal se apegue a gruesos manuales de políticas y procedimientos de servicio, sino que la aplicación de esta matriz sirve para dar a los empleados la flexibilidad de usar su juicio y explotar su creatividad para mejorar continuamente el servicio, así como afinar el sentimiento de pertenencia a la organización, de tal manera que estén en la disponibilidad de hacer un esfuerzo especial para satisfacer las expectativas reales de los clientes y lograr la minimización de las quejas.

- La matriz de verificación y seguimiento. Es una herramienta indispensable para evaluar y dar seguimiento a los resultados trabajados en la matriz clave de cuestionamiento del servicio, así como también información cuantitativa arrojada por la tabulación y análisis de las encuestas. En esta matriz se plasman los resultados específicamente correspondientes al grado de satisfacción del cliente a través de una escala estimativa que abarca cinco niveles de satisfacción agrupados en tres categorías diferenciadas por colores; el verde abarca dos niveles positivos: totalmente satisfecho y satisfecho, el amarillo maneja el nivel de indiferencia, y el rojo expresa dos niveles de insatisfacción que son: insatisfecho y totalmente insatisfecho.

INDICADORES DE LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN

La satisfacción surge como resultado de relacionar las necesidades y expectativas contra el valor y rendimientos recibidos. El objetivo de la diferenciación por colores es detectar fácilmente el grado de satisfacción de los clientes y efectuar la toma de decisiones oportunamente.

- **El color verde:**
Indica completa satisfacción o superación de expectativas y aseguran tener cero quejas puesto que los rendimientos esperados igualan las necesidades y las expectativas. Los procesos son superiores a los de la competencia, por lo tanto, representa para la empresa que cuenta con clientes satisfechos y servicios de alta calidad.
- **El color amarillo:**
Señala niveles medios e indiferentes de satisfacción con el servicio y manifiestan quejas pero éstas no se solucionan o no se toman en cuenta. Este color es el más delicado pues existe la misma probabilidad de inclinarse hacia tendencias negativas o positivas del grado de satisfacción de los clientes; si no se toman las medidas preventivas y correctivas necesarias es muy fácil llegar a niveles negativos pero si se toman oportunamente las acciones para enriquecer el servicio se obtendrán más clientes satisfechos.
- **El color rojo:**
Indica niveles de insatisfacción del cliente cuyas expectativas respecto al servicio ni siquiera se han podido igual porque sus demandas, requerimientos y percepciones no se han considerado por la inexistencia de medición, información periódica, sistema de quejas deficiente o bien nulas mejoras en el servicio.

A través de la matriz de verificación y seguimiento se establecen los mecanismos que permitirán apreciar los avances respecto al nivel de satisfacción de los clientes. El seguimiento consiste en realizar un registro detallado de lo que sucede con las percepciones y expectativas de los clientes, con el fin de corregir oportunamente las causas por las que no se produjeron los resultados esperados y analizar el grado de satisfacción logrado comparándolo periódicamente.

El seguimiento permite recuperar información para evaluar tanto el proceso generado en la prestación del servicio como los resultados obtenidos en la matriz de verificación. Es recomendable que la evaluación se realice por lo menos dos veces durante el año, sin embargo, cada empresa determinará la periodicidad que más convenga, de acuerdo con su organización y condiciones particulares. En todo caso, lo más importante es que la información obtenida durante el proceso se tome como base para fortalecer -y en su caso retroalimentar- el modelo, ya sea en el corto o largo plazo, apoyándose en la mejora continua.

La aplicación tanto de la matriz clave de cuestionamiento del servicio como la matriz de verificación y seguimiento es muy exigente porque usualmente no se acostumbra medir ni mostrar el mejoramiento, lo cual implica un cambio cultural en la organización. El éxito de todo este sistema precisa de una gran dosis de disciplina en todo el proceso que involucra la prestación integral del servicio.

LAS 7 HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA EL ANÁLISIS DE DATOS PARA MEDIR LA CALIDAD EN LA PRESTACION DE PRODUCTOS O SERVICIOS.

Las matrices anteriores se pueden complementan con las siete herramientas básicas de calidad para recopilar y analizar de forma integral los resultados arrojados por el modelo, mismas que a continuación se enuncian.

- Gráficos de control. Se utiliza para analizar rápidamente el comportamiento y tendencias de percepciones a través del tiempo y detectar variaciones en relación a la media.
- Diagrama Ishikawa de causa – efecto. Busca graficar las causas que pueden influir en los resultados de los procesos. También se utiliza para detectar los factores que pueden afectar en determinada situación. Entre los factores a considerar son: personal, medio ambiente, procedimientos, materia prima y equipo.
- Diagrama de Pareto. Se utiliza para separar los problemas importantes de los triviales en relación a tiempo, costo y frecuencia. Bajo la premisa de que el 20 % de las causas genera el 80 % de los efectos.
- Histograma. Sirve para representar la frecuencia de los datos de acuerdo a su ocurrencia.
- Diagrama de dispersión. Es un método que sirve para representar gráficamente la relación entre dos variables, para conocer si una influye en la otra y encontrar la relación de causa y efecto.
- Listas de verificación. Es una recopilación de datos para preparar una estrategia, en la cual se formulan preguntas respecto al análisis y recopilación de información relevante.
- Diagrama de flujo de procesos. Es la esquematización de los pasos principales, ramificaciones y posibles resultados de un proceso.

4. REMUNERACION AL PERSONAL

La remuneración económica e incentivos son factores motivacionales muy importantes para recompensar al personal involucrado en la implementación del modelo y asegurar su mejor desempeño laboral, esfuerzo encaminado a servir con calidad total para el logro exitoso de los propósitos de la empresa.

Los beneficios económicos deben complementarse con reconocimientos especiales tales como premios de dinero en efectivo, promociones, ingreso a algún club, viajes, pero sólo para aquéllos que brinden un servicio sobresaliente, aquéllos que continuamente demuestren dedicación en la atención al cliente con el fin de lograr niveles motivacionales más altos como la satisfacción de las necesidades de autorrealización, reconocimiento, autoestima, de afiliación entre otras.

5. COMUNICACIÓN DE ACCIONES Y RESULTADOS

La organización se fortalece si hace partícipe a su personal de los progresos obtenidos, mediante hechos reconocidos por toda la organización, como consecuencia de la involucración de las personas en la organización y del reconocimiento de su esfuerzo, todo el que se implica en las acciones de mejora obtiene un mayor nivel de satisfacción en su desempeño.

Cabe señalar que el modelo en todas sus etapas y proceso administrativo aplicado se encuentra contextualizado bajo una filosofía de calidad total en el servicio con retroalimentación continua.

Para finalizar este capítulo se explican las relaciones dinámicas de interacción entre los elementos que integran el modelo a partir de la presentación de tres diagramas.

DIAGRAMA DEL " MODELO PARA MEDIR LA SATISFACCION DE LOS PASAJEROS". Parte 1. Estructura ideal de la empresa.

Este diagrama parte de la conjunción tanto de fuerzas internas como externas que influyen en las tres directrices que conforman la estructura de la empresa (cultura organizacional, personal y procesos). Dentro de las tres directrices se encuentran en forma paralela los catorce puntos clave que conforman la estructura ideal. Enseguida con línea punteada se forma un rectángulo que señala la satisfacción laboral. La línea punteada indica que la satisfacción laboral depende del dinamismo de los catorce puntos. Así mismo, la satisfacción laboral está delimitada por dos cuadros, el primero señala los factores internos del individuo que también pueden influir en la satisfacción de los clientes internos, el segundo cuadro muestra los factores internos de la empresa que pueden lograr en el individuo niveles motivacionales altos.

La conjunción de las tres directrices, los catorce puntos y los cuadros de factores de influencia dan por consecuencia clientes internos satisfechos cuyo impacto final positivo o negativo repercute directamente en el cliente externo.

En seguida se pueden observar tres círculos relacionados con el ciclo del servicio del cliente y de la empresa ordenados en forma vertical y correlacionados entre sí con líneas punteadas. La interacción inicia con el ciclo de servicio de la empresa que puede verse afectado por las variaciones de percepción del empleado en el servicio, con línea punteada se puede observar que se encuentran delimitados los momentos de verdad, vitales para ofrecer un servicio integral antes, durante y después, mismos que se representan con flechas dinámicas y cíclicas con el propósito de lograr la satisfacción del cliente externo.

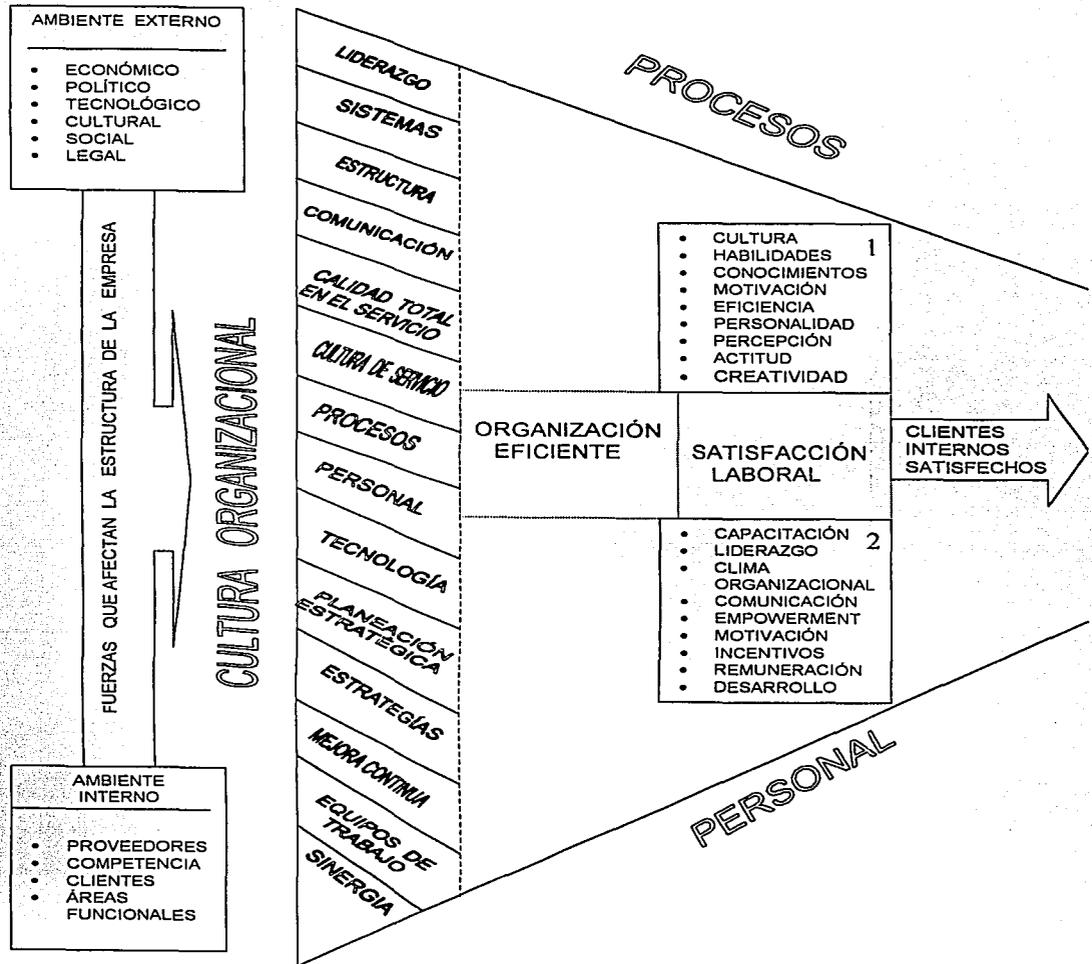
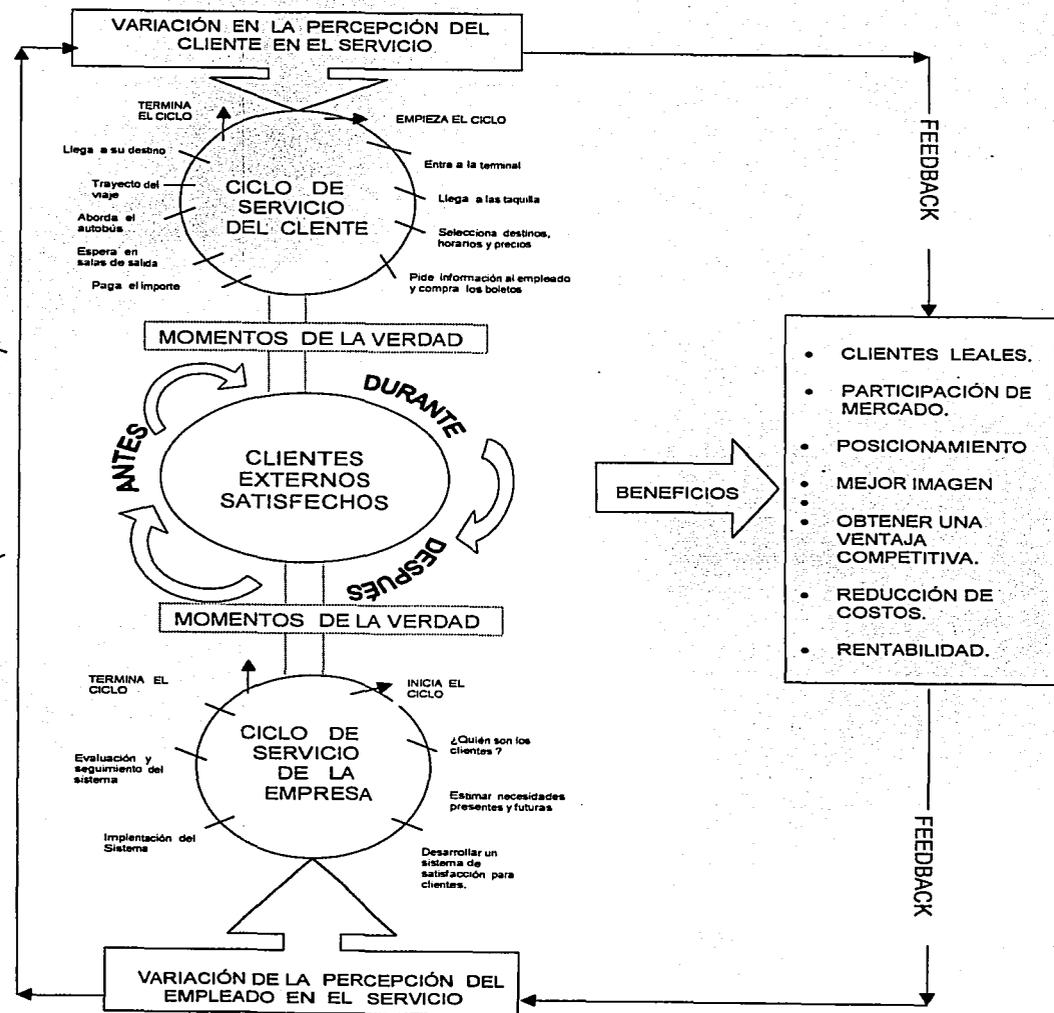


DIAGRAMA DEL " MODELO PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DE LOS PASAJEROS " PARTE 1. ESTRUCTURA IDEAL DE LA EMPRESA



A la derecha de este círculo se señalan con una flecha los beneficios para la empresa como consecuencia del servicio integral agrupados en un rectángulo. El último círculo se refiere al ciclo de servicio del cliente que al igual que el ciclo de la empresa se ve afectado por las variaciones de percepción del cliente. Finalmente ambos ciclos y sus momentos de verdad correspondientes influyen en el nivel de servicio. En el diagrama también se puede apreciar la retroalimentación continua de los ciclos del servicio representada con flechas continuas para asegurar la calidad en el mismo.
(ver diagrama parte 1)

DIAGRAMA DEL " MODELO PARA MEDIR LA SATISFACCION DE LOS PASAJEROS". Parte 2. Factores que influyen en las percepciones y expectativas de los clientes en el proceso de compra.

Inicia con el círculo que incluye los factores que influyen en el proceso de compra, agrupándolos en factores externos y factores individuales. Después se esquematizan los pasos que integran el proceso compra, que a su vez, su retroalimentación se representa con líneas punteadas. Se puede observar en el diagrama que el proceso de compra se encuentra delimitado por líneas continuas punteadas debido a que a través de la representación de un rombo se observa la visión y requerimientos actuales del cliente respecto a los beneficios que debe brindar el servicio.

En el diagrama se observa que en la etapa final del proceso de compra se anexa una flecha con línea punteada que corresponde al reforzamiento del servicio y el comportamiento después de la compra a través de las 12p's, mismas que rodean la satisfacción del cliente representada en forma circular para dar un efecto de dinamismo. Así mismo el círculo que representa la satisfacción del cliente tiene una barrera representada con línea punteada, esta barrera representa las variaciones de percepción tanto del cliente como del empleado que pueden estrecharse a través de la empatía y el valor agregado indicado mediante la figura de un rombo.

En la parte inferior de las líneas de percepción punteadas se puede observar un cuadro que marca los objetivos del sistema pulso de satisfacción.
(ver diagrama parte 2)

DIAGRAMA DEL " MODELO PARA MEDIR LA SATISFACCION DE LOS PASAJEROS". Parte 3. Operación del modelo a través del sistema pulso de satisfacción.

Este diagrama parte de un círculo que representa el sistema pulso de satisfacción del modelo, de dicho círculo se derivan tres flechas en diferente dirección que señalan los cuadros "A", "B" y "C" que contienen los objetivos, el concepto y los requerimientos para su implementación.

Dentro del cuadro "A" se exponen los objetivos del sistema del cual se desprenden dos flechas con las preguntas ¿Cómo? Y ¿Quién?, éstas hacen referencia al instrumento y al personal idóneo para operarlo. Del cuadro "B" que expone el concepto se puede observar que se desprende una flecha que indica los beneficios a obtener con este sistema.

El cuadro "C" muestra los requerimientos necesarios para su implementación y finalmente el cuadro "D" indica los beneficios a obtener por dicho sistema.

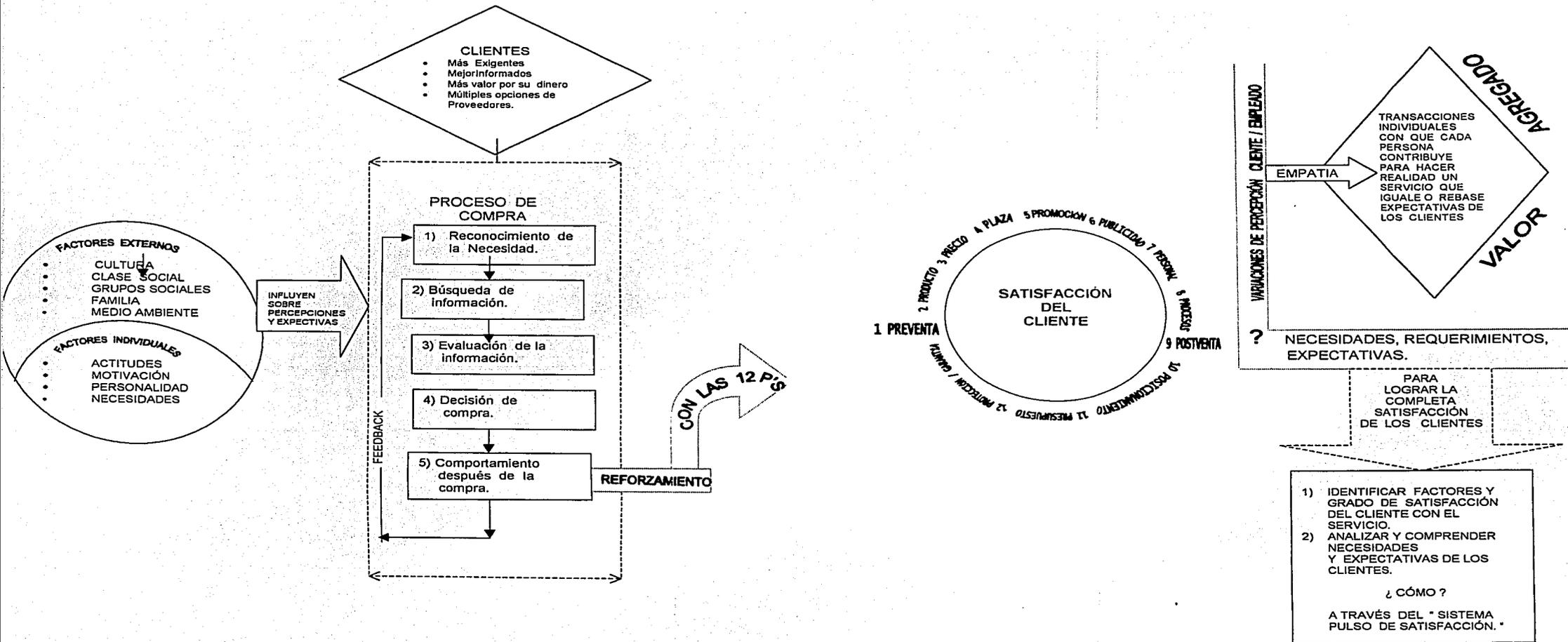


DIAGRAMA DEL " MODELO PARA MEDIR LA SATISFACCION DE LOS PASAJEROS " PARTE 2. FACTORES QUE INFLUYEN EN LAS PERCEPCIONES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES EN EL PROCESO DE COMPRA

Posteriormente se esquematizan los pasos que conforman el sistema, el primer paso se refiere a las cuatro etapas iniciales para correr el sistema del sistema, de la última etapa se desprende una flecha para indicar factores de satisfacción derivados del resultado de la aplicación de encuestas. Estos factores se encuentran agrupados dentro de una figura cuadrada con línea punteada puesto que dichos factores sólo son tentativos y enunciativos, así mismo, de esta sección se puede observar que sale una flecha para indicar la elaboración de informes de los resultados de las encuestas para continuar con el paso número 2 referente a la formación de equipos de trabajo, enseguida mediante otra flecha se señala la finalidad de la formación de equipos para implementar las tareas de la parte operativa del modelo. De este apartado se desprenden dos líneas paralelas punteadas para indicar la aplicación de Benchmarking y mejora continua, la finalidad de señalar con este tipo de línea se debe a que es recomendable aplicar primero el Benchmarking para posteriormente trabajar en la mejora continua a través de la matriz clave de cuestionamiento del servicio y la matriz de verificación y seguimiento para generar estrategias de servicio, mismas que se pueden apreciar en el diagrama.

Continuando con la secuencia que indica la flecha a partir de la matriz de verificación y seguimiento, dentro de un rectángulo se encuentra uno de los pasos finales que corresponde a las recompensas e incentivos al personal.

En la misma secuencia se encuentra representado a través de un rectángulo el último paso del sistema que se refiere a la comunicación de acciones y resultados. En la misma dirección se puede apreciar otro cuadro de diálogo final que contiene las causas del fracaso del sistema.

Finalmente, en el diagrama se puede observar que dicho sistema se encuentra enmarcado en el proceso administrativo; agrupando estratégicamente la estructura del sistema en cada paso de dicho proceso. También se puede apreciar que en los cuatro ángulos del diagrama del sistema se indican con flechas secuenciadas la aplicación de calidad total en el servicio así como su retroalimentación.

(ver diagrama parte 3)

5.4. COMPARACIÓN DE MODELOS

En esta parte se presenta un cuadro comparativo de los puntos de coincidencia entre los modelos alternativos de calidad y satisfacción del cliente con el modelo para medir la satisfacción de los pasajeros propuesto, mismos que se señalan con viñetas.

* (viñeta empleada para señalar puntos de coincidencia)

| MODELO | ELEMENTOS QUE LO INTEGRAN | CARACTERÍSTICAS Y REQUERIMIENTOS PARA IMPLEMENTACIÓN |
|---|---|---|
| <p>MODELO DENTON</p> | <p>Dicho modelo se compone de 12 principios</p> <ul style="list-style-type: none"> * Principio 1. Visión directa centrada en el liderazgo. * Principio 2. Desarrollar una estrategia * Principio 3. Apoyo de la alta dirección Principio 4. Comprender el negocio Principio 5. Procesos operativos. * Principio 6. Comprender las necesidades, actitudes y preferencias del cliente. Principio 7. Tecnología como apoyo Principio 8. Innovación * Principio 9. Contratar al personal idóneo. Principio 10. Ofrecer información especializada Principio 11. Establecimiento y medición de parámetros de rendimientos * Principio 12. Motivación e incentivos | <p>Este modelo describe la manera en que muchas empresas consiguen medir y evaluar el servicio y la satisfacción de los clientes a través de sus 12 principios.</p> <p>Dicho modelo no menciona como se implementa ni que se requiere para tal propósito.</p> |
| <p>MODELO EUROPEO DE CALIDAD TOTAL "EFQM"</p> <p>Establecido por la Fundación Europea para la Administración de calidad (EFQM, por sus siglas en inglés)</p> | <p>Este modelo se integra por 9 elementos agrupados en agentes y resultados:</p> <p>* AGENTES *</p> <ul style="list-style-type: none"> * Liderazgo * Gestión del personal * Política y estrategia Recursos * Procesos <p>* RESULTADOS *</p> <ul style="list-style-type: none"> * Satisfacción del personal * Satisfacción del cliente * Impacto en la sociedad Resultados del negocio | <p>Por medio de los "agentes" la empresa obtendrá "resultados" que deben traducirse en satisfacción para sus clientes, empleados y sociedad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesita del Liderazgo y compromiso de la Dirección. • Se enfoca hacia la satisfacción del Cliente. • Participa todo el personal de la organización. • Control de los procesos. • Evalúa la satisfacción de: <ul style="list-style-type: none"> - Los Clientes. - Los Empleados. - El Medio ambiente. - Los suministradores. <p>Para su implementación necesita compromiso empresarial, módulos de información, asesoramiento personalizado y evaluación externa final.</p> |

| MODELO | ELEMENTOS QUE LO INTEGRAN | CARACTERÍSTICAS Y REQUERIMIENTOS PARA IMPLEMENTACIÓN |
|---|--|--|
| <p>MODELO DE DIRECCIÓN</p> | <p>Muestra 8 criterios de evaluación por calidad para el Premio Nacional de Calidad, basado en un total de 1000 puntos.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Criterio 1. Calidad centrada en dar valor superior a los clientes. (200 puntos) * Criterio 2. Liderazgo. (110 puntos) * Criterio 3. Desarrollo del personal con enfoque de calidad (120 puntos) Criterio 4. Administración de la información. (60) * Criterio 5. Planeación Estratégica (60 puntos) * Criterio 6. Administración y mejora de procesos (100 puntos) Criterio 7. Impacto en la sociedad. (50 puntos) * Criterio 8. Resultados. (300 puntos) | <p>A cada uno de los criterios de evaluación se le da una ponderación conformando un total de 1000 puntos.</p> <p>Este modelo solo señala los criterios básicos así como también en que consisten y que debe incluir cada uno, con la finalidad de que la empresa o empresas que aspiren al Premio Nacional de Calidad se concentren en mejorar y cubrir dichos criterios.</p> |
| <p>MODELO PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DE LOS PASAJEROS.</p> | <p>El modelo se compone de tres apartados, Apoyados en tres directrices claves : Cultura organizacional, personal y procesos. Dentro de estas directrices se encuentran 14 puntos claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> * 1.Liderazgo 2.Sistemas 3.Estructura 4.Comunicación 5.Calidad total en el servicio * 6.Cultura orientada al servicio * 7.Procesos * 8.Personal * 9.Tecnología * 10. Planeación estratégica 11. Estrategias 12.Mejora Continua 13.Equipos de trabajo 14.Sinergia | <p>El modelo se compone de tres apartados, el primero expone una estructura ideal de empresa apoyada en tres directrices que incluyen 14 puntos clave para conformar una estructura organizacional, funcional y eficiente. El segundo apartado considera los factores internos y externos que influyen en las percepciones y expectativas del cliente para el proceso del cliente.</p> <p>La tercera parte opera bajo la aplicación del " sistema pulso de satisfacción.</p> <p>Este modelo puede servir para medir la satisfacción de clientes y empleados.</p> <p>Opera a través de la herramienta " sistema pulso de satisfacción"</p> <p>Requerimientos :</p> <p>Compromiso y apoyo de la Dirección. Medición y evaluación de resultados. Comunicación de resultados. Aplicación de calidad total en el servicio a todos los procesos. Mejora Continua. Retroalimentación. Trabajo en equipo. Cambio de actitudes.</p> |

5.5 . LIMITACIONES .

Por su puesto que el modelo no está exento de limitaciones, antes de iniciar esta parte es importante aclarar que el sistema pulso de satisfacción y los resultados de dicha investigación sólo se enfocan al cliente externo .

- La barrera principal para la mejora de la calidad en el servicio es conseguir los cambios de actitud (muy difíciles) y los cambios organizacionales.
- Otra limitante a considerar son los cambios y contingencias que se puedan presentar en las percepciones, necesidades, creencias, preferencias de los clientes, así como cambios en las condiciones en el ambiente interno y externo que rodean a la empresa.
- Los efectos globales de los resultados de la implementación del modelo propuesto son a largo plazo porque el cambio de actitud de todos los integrantes de una organización tienden a ser progresivos pero lentos.

CONCLUSIONES

En la actualidad cada vez es mayor la participación de los servicios en la economía nacional e internacional. Este hecho ha obligado a los proveedores de servicios a buscar la calidad en los servicios de manera permanente, a enfocar su misión y su visión hacia el servicio consecuentemente ofrecerle mayor valor agregado en sus servicios que rebasen sus expectativas de satisfacción del cliente.

De acuerdo al objetivo que se planteó en la introducción del trabajo de investigación, finalmente se logró la realización del mismo a través del desarrollo del modelo para medir la satisfacción de los pasajeros mediante el cual es posible asegurar la satisfacción de las expectativas, requerimientos, demandas y necesidades de los clientes. El modelo pretende proporcionar las herramientas y directrices de aplicación para hacerlo flexible y viable basado en el desarrollo de un sistema de satisfacción que permita identificar y entender factores claves para ofrecer servicios de calidad dentro de un marco de mejora continua.

La calidad en el servicio, la medición de la satisfacción y conocimiento de las necesidades del cliente, son las alternativas más alentadoras y competitivas del momento que pueden beneficiar a las organizaciones mexicanas que ofrecen servicios de autotransporte de pasajeros foráneos y / o servicios turísticos por autobús que desean ser líderes del mercado.

Por lo anterior se puede aceptar como verdadera la hipótesis que justifica el desarrollo del presente trabajo de investigación, así como también se puede afirmar que medir la satisfacción del cliente es la manera más segura de tener clientes verdaderos, felices, que perciban que es la mejor empresa entre la competencia y la recomienden. " Lo que no se puede medir no se puede mejorar ".

Los puntos que deberían tener presente las empresas de autotransporte es :

- Recordar que no solamente nuestros clientes son externos, sino también los hay internos. La satisfacción empieza a nivel interno para que se pueda proyectar hacia los clientes externos.
- El cliente ya es más exigente y tiene muchas opciones de proveedores que ofrecen servicios similares o mejores. Son más selectivos y disponen de menor cantidad de tiempo.
- En muchas organizaciones con frecuencia aún se le sigue tratando al consumidor final del servicio como " el cliente "y no como "nuestro cliente ".
- Los pasajeros buscan mayor "calidad en el servicio y mayor grado de satisfacción ". En México las empresas que lo han logrado tienen un excelente posicionamiento en base al conocimiento del cliente a través de encuestas e investigaciones de mercado .
- Se debe ofrecer calidad en el servicio independientemente del precio y clase del mismo. El hecho de pagar un precio económico no significa brindar servicio de pésima calidad.

- La calidad en el servicio depende de las acciones individuales y globales de los todos los integrantes de la empresa. El servicio debe ser antes, durante y después.
- La orientación de la misión de servicio y conciencia de la importancia de servir con calidad se ve influida por la cultura corporativa orientada al cliente y el liderazgo que la conduzca.
- Los factores generales que influyen en la satisfacción del cliente y en la prestación del servicio con calidad que propone el modelo desarrollado son : Cultura Organizacional , Personal y Procesos.
- Hacer énfasis en el proceso de reclutamiento, para asegurar personal idóneo con actitud de servicio puesto que ésta se proyecta en la atención de los clientes. La gerencia a través del liderazgo no puede enseñar, ni cambiar radicalmente actitudes del personal, pero sí puede influir sobre las actitudes existentes a través del ejemplo.
- Se deben hacer énfasis al factor humano como parte principal de la estructura global del modelo ya que tiene interacción directa con el cliente y los procesos. Por lo tanto se debe estar capacitando continuamente, además que con éste factor se integran los equipos de trabajo para implementar dicho modelo.
- El Modelo para medir la satisfacción de los pasajeros no podrá tener éxito a menos que la dirección y todos los integrantes de la empresa le dediquen atención y esfuerzo.
- No sólo se debe tratar de conocer a sus clientes tanto internos como externos, sino de comprender sus necesidades. Es necesario saber qué les agrada de la empresa, qué necesitan, qué no les gusta, qué los satisface y que se debe hacer para seguir contando con su lealtad y confianza. La mejor manera es preguntándoles, ya que sus necesidades cambian repentinamente.
- Se debe comunicar a los empleados respecto a los resultados arrojados por el sistema pulso de satisfacción así como los planes y acciones y estrategias para mejorar el servicio.
- Mejorar los procesos a través de la aplicación del Benchmarking, la mejora continua , matrices propuestas y retroalimentación de éstas aplicaciones.
- Trabajar en la mejora continua, recordando que no existe ningún sistema ni modelo terminado y perfecto , también es importante no olvidar recompensar a los empleados por los logros obtenidos para la empresa con la implementación del modelo.
- Todavía queda mucho por investigar en la industria del autotransporte de pasajeros y / o servicios turísticos por autobús , así como por mejorar ; para ello se requiere de un esfuerzo permanente por todos los integrantes de la empresa y mejoras continuas en toda la organización así como la espera de resultados a mediano y largo plazo.

RECOMENDACIONES :

- Reclutar , Contratar, capacitar y retribuir al personal idóneo, así como aplicar el empowerment. Reforzar la capacitación de todo el personal.
- Comunicar a todo el personal las estrategias de servicio y planes de mejora continua.
- Promover el verdadero trabajo en equipo.
- Llevar registro de los servicios con mayor demanda.
- Recibir a los pasajeros a bordo con un vídeo promocional de la satisfacción de viajar con determinada línea de transporte.
- Fomentar la participación del personal en proporcionar sugerencias para mejorar los servicios y la satisfacción del cliente.
- Implementar un módulo de información que contenga información sobre precios, destinos, paquetes promocionales, hoteles, museos, etc
- Aplicar las encuestas de satisfacción del cliente, del personal y de salida conjuntamente para obtener información enriquecida.
- Informar de las mejoras a los clientes internos y externos
- Mejorar la atención de operadores y taquillas con capacitación.
- Realmente no es necesario incrementar más servicios, sino cuidar y mejorar los ya existentes.
- Dar mantenimiento preventivo y correctivo a los servicios internos del autobús.
- Buscar el elemento diferenciado en el servicio que ofrezca valor agregado y crear una estrategia de servicio.
- conocer y detectar comportamiento y perfil de los pasajeros actuales para estructurar exitosas estrategias de servicio que pudieran diferenciar de la competencia.
- Trabajar siempre en la mejora continua .
- Deben medirse continuamente los resultados obtenidos y darlos a conocer a todo el personal para tratar de mejorar.
- Tener contacto con las cámaras a las que estén afiliadas las empresas de autotransporte para obtener mayores beneficios y sus pasajeros usuarios.
- La toma de decisión de aplicar las encuestas debe considerar la evaluación del costo-beneficio y necesidades específicas de cada empresa.
- Como última recomendación esta la de tener siempre presentes los elementos claves para el funcionamiento del modelo : Cultura organizacional, Personal y Procesos.

A N E X O S

ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE (PILOTO)

OBJETIVO : Determinar factores de satisfacción en el servicio que le brindan las empresas de autotransporte foráneo y/o servicios turísticos por autobús para conocer a través de este cuestionario su opinión, demandas, requerimientos y sugerencias, por lo que le agradeceremos unos minutos de su tiempo.

1. Sexo : Masculino Femenino Edad : _____ años
 Ocupación : _____ Lugar de residencia: _____ Terminal : _____
 Servicio : Foráneo _____ Turístico _____

2. ¿ Con qué frecuencia utiliza el transporte por autobús ?

Diario _____ Semanal _____ 2 Veces Por Semana _____ Quincenal _____ Mensual _____ Semestral _____ 1 Vez Al Año
 Otra _____

3. ¿Le gusta viajar por autobús?

Si _____ No _____ ¿ Por qué ? _____

4. El motivo (s) de su viaje generalmente es :

Negocios _____ Escolar _____ Familiar _____ Vacaciones _____ Otro _____

5. ¿Qué días de la semana prefiere viajar ?

Entre semana _____ Sábado _____ Domingo _____ Fines de semana _____

6. ¿En qué horarios acostumbra viajar en la mayoría de los casos ?

Salida Regreso
 Mañana _____
 Tarde _____
 Noche _____

7. ¿Cómo acostumbra viajar Ud. ?

Solo _____ Con 1 Persona _____ 2 Personas _____ 3 Personas _____ Más De 3 _____

8. ¿Qué tipos de servicios para viajar por autobús utiliza ?

Lujo _____ Plus _____ Primera clase _____ Económico _____ Otro _____

9. ¿Qué línea de autobuses prefiere para viajar y por qué ?

10. El servicio actual del autotransporte por autobús le parece:

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Indiferente _____ Regular _____ Malo _____ Pésimo _____

11. En términos generales, ¿Qué tan importante es para usted el servicio antes, durante y después de su viaje ?

Muy importante Algo importante Indiferente Poco importante Nada importante
 Antes _____
 Durante _____
 Después _____

12. ¿Cuál es su opinión respecto a los servicios que ofrecen las unidades de autotransporte ?

| | Excelente | Muy Bueno | Bueno | Indiferente | Regular | Maloj | Pésimo |
|-----------------------|-----------|-----------|-------|-------------|---------|-------|--------|
| Cafetería | | | | | | | |
| Aire Acondicionado | | | | | | | |
| Música | | | | | | | |
| Edecán | | | | | | | |
| Sanitarios | | | | | | | |
| Asientos | | | | | | | |
| Televisión | | | | | | | |
| Videocasetera | | | | | | | |
| Periódicos Y Revistas | | | | | | | |
| Cortinas | | | | | | | |
| Guardarropa | | | | | | | |
| Otro | | | | | | | |

13. De los beneficios mencionados anteriormente, ¿Cuál (es) considera más importantes para que usted se sienta más satisfecho con el servicio de autotransporte que se le provee ?

14. Considera viable la posibilidad de pagar un precio más alto para que le brindaran otros servicios como : Cafetería, Teléfono celular, Juegos de mesa, edecán, etc. ?

SI _____ NO _____

15. ¿Cuáles son para Ud. é o los principales atributo(s) que marcan la diferencia en el servicio ?

Atención Del Personal _____
 Confort De Las Unidades _____
 Puntualidad _____
 Precios _____
 Imagen del personal _____
 Horarios _____
 Destinos _____
 Rapidez _____
 Limpieza _____
 Tecnología _____
 Seguridad _____
 Otro _____

16. ¿Cuál (es) beneficio (s) considera más importante(s) para que usted se sienta satisfecho con el servicio de autotransporte que se le provee?

17. ¿Cuál es su opinión en general respecto a la atención de todo el personal hacia el usuario ?

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Indiferente _____ Regular _____ Malo _____ Pésimo _____

18. ¿Qué opinión tiene Ud. con relación a la idea de viajar por autobús ?

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Indiferente _____ Regular _____ Malo _____ Pésimo _____

19. ¿Cómo considera que ha sido en general la atención de los operadores en todos sus viajes ?

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Indiferente _____ Regular _____ Malo _____ Pésimo _____

20. ¿Cómo evaluaría o calificaría su estancia durante el trayecto del viaje ?

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Indiferente _____ Regular _____ Malo _____ Pésimo _____ ¿ Por qué ? _____

21. ¿Qué importancia tienen para Ud. los siguientes al viajar ?

| | Demasiada | Necesaria | Suficiente | Indiferente | Regular | Poca | Ninguna |
|--------------------------|-----------|-----------|------------|-------------|---------|------|---------|
| Atención Del Personal | | | | | | | |
| Confort De Las Unidades | | | | | | | |
| Puntualidad | | | | | | | |
| Precios | | | | | | | |
| Imagen del personal | | | | | | | |
| Horarios | | | | | | | |
| Destinos | | | | | | | |
| Rapidez | | | | | | | |
| Limpieza | | | | | | | |
| Tecnología | | | | | | | |
| Seguridad | | | | | | | |
| Marca del Vehículo | | | | | | | |
| Servicios de la terminal | | | | | | | |
| Otra | | | | | | | |

22. ¿Por qué medio adquiere sus boletos ?

Taquilla _____ Agencia de Viajes _____ Internet _____ Domicilio _____ En Terminal _____

23. ¿ Acostumbra reservar sus boletos ?

SI _____ NO _____

24. ¿Cuál es su opinión de la atención del personal de taquillas ?

Excelente Muy Bueno Bueno Indiferente Regular Malo Pésimo

25. ¿Cuándo ud. requiere información sobre horarios y destinos, generalmente consulta ?

Tableros Electrónicos Pizarras Personal de Taquillas

26. ¿Le gustaría que en la terminal existiera un módulo automatizado de información y consulta por cada línea de autobús ?

SI NO

27. En términos generales, ¿Qué tan satisfecho está usted con los servicios de autotransporte para satisfacer sus necesidades de viajar por autobús ?

Completamente Satisfecho Muy Satisfecho Satisfecho Indiferente Muy Insatisfecho Insatisfecho Completamente Insatisfecho

28. ¿Le ha ocurrido algún incidente en el servicio que le haya causado insatisfacción ?

SI ¿ Qué ? NO

29. ¿Usted ha presentado alguna queja respecto a los servicios que le ofrecen ?

SI Ninguna SI, pero no se quejó

30. ¿Le resolvieron su queja ?

SI NO

31. Si estos problemas se resuelven, ¿Qué tan satisfecho estaría usted con la habilidad general para satisfacer sus necesidades personales y de negocios?

Completamente Satisfecho Muy Satisfecho Satisfecho Indiferente Muy Insatisfecho Insatisfecho Completamente Insatisfecho

32. ¿Cuál de las terminales de la Ciudad de México es de su preferencia ?

Norte Tapo Taxqueña Observatorio

¿Por qué ?

33. ¿En relación con ésta terminal cómo percibe los siguientes servicios ?

| | Excelente | Muy Bueno | Bueno | Indiferente | Regular | Malo | Pésimo | No Tiene |
|---|-----------|-----------|-------|-------------|---------|------|--------|----------|
| Salas De Espera | | | | | | | | |
| Salas de llegada | | | | | | | | |
| Sist. Sonido para anunciar salidas y llegadas | | | | | | | | |
| Pizarras y tableros electrónicos | | | | | | | | |
| Restaurantes | | | | | | | | |
| Taquillas para venta de boletos | | | | | | | | |
| Teléfonos | | | | | | | | |
| Televisión en salas de espera | | | | | | | | |
| Módulos de información para usuarios | | | | | | | | |
| Sanitarios | | | | | | | | |
| Puestos de periódicos y revistas | | | | | | | | |
| Sucursales bancarias | | | | | | | | |
| Servicios de paquetería | | | | | | | | |
| Seguridad | | | | | | | | |
| Otro | | | | | | | | |

34. ¿Conoce Ud. todos los servicios ofrecen las diferentes líneas ?

SI NO

35. ¿ Conoce las promociones y paquetes promocionales que ofrecen las diferentes líneas ?

SI _____ ¿Cuál (es) ? _____
NO _____

36. ¿Sabe algo acerca de los nuevos servicios , como por ejemplo el servicio de ticket bus ?

SI _____ NO _____

37. ¿Qué otros servicios requiere ?

38. ¿ Ha observado Ud. mejoras en los servicios ofrecidos ?

SI _____ NO _____

39. ¿ En qué aspectos han observado las mejoras ?

| | Sí ha Mejorado | No ha Mejorado |
|-------------|----------------|----------------|
| Autobuses | | |
| Destinos | | |
| Precios | | |
| Promociones | | |
| Personal | | |
| Otro | | |

40. ¿En qué otros aspectos podríamos mejorar ?

41. ¿Cualquier otra cosa que le gustaría dejarnos saber con relación a los servicios de autotransporte de pasajeros por autobús foráneo y/o turístico ?

42. ¿Le gustaría que se le diera a conocer las mejoras e innovaciones a los servicios que le ofrecen, así como paquetes promocionales ?

SI _____ NO _____

43. En un futuro, ¿ Estaría Ud. dispuesto a participar en este tipo de encuestas para conocer su opinión y sugerencias acerca de la satisfacción de los usuarios, con el objetivo de mejorar el servicio continuamente ?

SI _____ NO _____

44. ¿ Desearía que se le enviara información sobre los resultados de las encuestas y mejoras al servicio ?

SI _____ NO _____

45. ¿A través de que medios de comunicación preferiría que le dieran a conocer los servicios y mejoras a los mismos ?

Radio _____ Televisión _____ Internet _____ Revistas _____ Periódicos _____ Otros _____

46. Por último, para comunicarnos efectivamente con usted en un futuro, ¿cómo preferiría que lo contactáramos?

Teléfono _____ Fax _____ Mail _____ Beeper _____ Correo _____ Ninguno _____

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

Uno de los elementos principales para que pueda proporcionarse un servicio de calidad que satisfaga expectativas del pasajero son los empleados, puesto que son el primer contacto con él, además de llevar a cabo todos lo procesos operativos que involucra el servicio. Es fundamental detectar el nivel de servicio, actitud y capacitación para desarrollar su trabajo de todos.

1. PUESTO : _____
 EDAD : _____
 SEXO : _____
 EXPERIENCIA : _____

| 2 | TOTALMENTE DE ACUERDO | DE ACUERDO | INDIFERENTE | EN DESACUERDO | TOTALMENTE EN DESACUERDO |
|-----------------------------------|-----------------------|------------|-------------|---------------|--------------------------|
| 1. Me gusta mi puesto | | | | | |
| 2. No se informa de lo que sucede | | | | | |
| 3. El sueldo actual | | | | | |
| 4. Me hacer participar | | | | | |

3. ¿Se siente motivado y satisfecho en el puesto que se desempeña.?

SI _____ NO _____ ¿ Por Qué ? _____

4. ¿Como considera la relación de trabajo con sus compañeros de trabajo ?

____ Excelente ____ Muy Buena ____ Buena ____ Indiferente ____ Regular ____ Mala ____ Pésima

5. ¿Qué considera que hace falta para hacer mas agradable el ambiente de trabajo.?

6. ¿Cree que existe el trabajo de equipo ?

SI _____ No _____ ¿ Por Qué ? _____

7. ¿ Cuenta con manual de procedimientos para eficientar el servicio ?

SI _____ NO _____

8. ¿Qué procedimiento considera que exige un estudio o revisión ?

Ninguno__ Algunos _____ Todos _____ ¿Cuál (Es) ? _____

9. ¿Las funciones que desarrolla son exclusivas de su puesto ? SI _____ NO _____

10. ¿ Su trabajo no se duplica o interfiere con las de otro puesto ? SI _____ NO _____

11. ¿Qué sugeriría para eficientar sus actividades de trabajo ?

12. ¿Existe la posibilidad de plantear propuesta de cambios internos para mejorar el servicio ? SI _____ NO _____

13. ¿ Las condiciones de trabajo son adecuadas para el cumplimiento de su trabajo ?

SI _____ NO _____ ¿ Por Qué ? _____

14. Señale qué factores modificaría o faltarían para hacer mejor el servicio y dar mayor satisfacción a los clientes

15. ¿ A quién recurre cuando tiene alguna duda para desempeñar su trabajo y tomar decisiones ?

Ninguna Persona _____ Jefe Inmediato _____

16. ¿ Mide la satisfacción de sus clientes ? SI _____ NO _____

17. ¿Cómo mide la satisfacción e insatisfacción de los clientes externos ?

18. ¿Debe depender solamente de las quejas para saber lo que va mal con el servicio ?

SI _____ NO _____

19. ¿Qué hace para escuchar las sugerencias, quejas, necesidades del pasajero

20. ¿ Existe comunicación directa con los clientes ?

SI _____ NO _____

21. ¿Qué problema (s) le ve el pasajero generalmente a sus servicio ?

22. ¿ Se realizan encuestas regularmente para medir la satisfacción se sus clientes ?

SI _____ NO _____ ¿ Por Qué ? _____

23. ¿ Conoce la tasa de satisfacción de los pasajeros ?

SI _____ NO _____

24. ¿ Recibe quejas con frecuencia ? SI _____ NO _____

25. ¿ Cuántas quejas recibe al mes ?

Número Aproximado _____ Desconozco _____

Nota: cada empresa dependiendo de sus requerimientos ,debe diseñar y elaborar su propio cuestionario

GRACIAS POR COLABORACIÓN Y PUNTOS DE VISTA

ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE (DEFINITIVO)

OBJETIVO : Determinar factores de satisfacción en el servicio que le brindan las empresas de autotransporte foráneo y/o servicios turísticos por autobús para conocer través de éste cuestionario su opinión, demandas, requerimientos y sugerencias, por lo que le agradeceremos unos minutos de su tiempo.

1. Sexo : Masculino _____ Femenino _____ Edad : _____ años
 Lugar de residencia: _____ Terminal : _____
 Servicio : Foráneo _____ Turístico _____

2. ¿ Con qué frecuencia utiliza el transporte por autobús ?

Diario _____ Semanal _____ 2 Veces Por Semana _____ Quincenal _____ Mensual _____ Semestral _____ 1 Vez Al Año
 Otra _____

3. ¿Le gusta viajar por autobús?

Si _____ No _____ ¿ Por qué ? _____

4. El motivo (s) de su viaje generalmente es :

Negocios _____ Escolar _____ Familiar _____ Vacaciones _____ Otro _____

5. ¿Qué días de la semana prefiere viajar ?

Entre semana _____ Sábado _____ Domingo _____ Fines de semana _____

6. ¿En qué horarios generalmente acostumbra viajar ?

| | | |
|--------|--------|---------|
| | Salida | Regreso |
| Mañana | _____ | _____ |
| Tarde | _____ | _____ |
| Noche | _____ | _____ |

7. ¿Cómo acostumbra viajar Ud. ?

Solo _____ Con 1 Persona _____ 2 Personas _____ 3 Personas _____ Más De 3 _____

8. ¿Qué tipos de servicios para viajar por autobús utiliza ?

Lujo _____ Plus _____ Primera clase _____ Económico _____ Otro _____

9. Qué línea de autobuses prefiere para viajar y por qué ?

10. El servicio actual del autotransporte por autobús le parece:

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Indiferente _____ Regular _____ Malo _____ Pésimo _____

11. En términos generales, ¿En qué momento del viaje considera importante el servicio ?

Importante
 Antes _____
 Durante _____
 Después _____

12. ¿Cuál es su opinión respecto a los servicios que ofrecen las unidades de autotransporte ?

| | Excelente | Muy Bueno | Bueno | Indiferente | Regular | Malos | Pésimo |
|-----------------------|-----------|-----------|-------|-------------|---------|-------|--------|
| Cafetería | | | | | | | |
| Aire Acondicionado | | | | | | | |
| Música | | | | | | | |
| Edecán | | | | | | | |
| Sanitarios | | | | | | | |
| Asientos | | | | | | | |
| Televisión | | | | | | | |
| Videocasetera | | | | | | | |
| Periódicos Y Revistas | | | | | | | |
| Cortinas | | | | | | | |
| Guardarropa | | | | | | | |
| Otro _____ | | | | | | | 137 |

13. De los beneficios mencionados anteriormente, ¿ De los beneficios mencionados anteriormente, cuál considera más importante para que usted se sienta más satisfecho con el servicio interno del autobús ?

14. Considera viable la posibilidad de pagar un precio más alto para que le brindaran otros servicios como : Cafetería, Teléfono celular, Juegos de mesa, edecán, etc. ?

SI _____ NO _____

Excelente Muy Bueno Bueno Indiferente Regular Malo Pésimo

15. ¿Cuál es su opinión en general respecto :

La atención de todo el personal _____

La atención de los operadores _____

La atención del personal de taquillas _____

16. ¿Cómo evaluaría o calificaría su estancia durante el trayecto del viaje ?

Excelente Muy Bueno Bueno Indiferente Regular Malo Pésimo

18. ¿Qué importancia tienen para Ud, los siguientes factores que marcan la diferencia en el servicio ?

| | Demasiada | Necesaria | Suficiente | Indiferente | Regular | Poca | Ninguna |
|--------------------------|-----------|-----------|------------|-------------|---------|------|---------|
| Atención Del Personal | | | | | | | |
| Confort De Las Unidades | | | | | | | |
| Puntualidad | | | | | | | |
| Precios | | | | | | | |
| Imagen del personal | | | | | | | |
| Horarios | | | | | | | |
| Destinos | | | | | | | |
| Rapidez | | | | | | | |
| Limpieza | | | | | | | |
| Tecnología | | | | | | | |
| Seguridad | | | | | | | |
| Marca del Vehículo | | | | | | | |
| Servicios de la terminal | | | | | | | |
| Otra _____ | | | | | | | |

19. ¿Por qué medio adquiere sus boletos ?

Taquilla _____ Agencia de Viajes _____ Internet _____ Domicilio _____

20. ¿Cuándo ud. requiere información sobre horarios y destinos , generalmente consulta ?

Tableros Electrónicos _____ Pizarras _____ Personal de Taquillas _____

21. En términos generales, ¿Qué tan satisfecho está usted con los servicios de autotransporte para satisfacer sus necesidades ?

Completamente Satisfecho Muy Satisfecho Satisfecho Indiferente Muy insatisfecho Insatisfecho Completamente insatisfecho

22. ¿Le gustaría que en la terminal existiera un módulo automatizado de información y consulta por cada línea de autobús ?

SI _____ NO _____

23. ¿Le ha ocurrido algún incidente con relación al servicio ?

SI _____ ¿ Qué ? _____ NO _____

SI , pero no se quejó _____

24. ¿Le resolvieron su queja ?

SI _____ NO _____

25. ¿Cuál de las terminales de la Ciudad de México cubre sus necesidades ?

Norte _____ Tapo _____ Taxqueña _____ Observatorio _____

26. ¿En relación con ésta terminal, cómo percibe los siguientes servicios ?

| | Excelente | Muy Bueno | Bueno | Indiferente | Regular | Malo | Pésimo |
|----------------------------------|-----------|-----------|-------|-------------|---------|------|--------|
| Sala de espera | | | | | | | |
| Salas de llegada | | | | | | | |
| Sist. Sonido | | | | | | | |
| Pizarras y tableros electrónicos | | | | | | | |
| Restaurantes | | | | | | | |
| Taquillas para venta de boletos | | | | | | | |
| Teléfonos | | | | | | | |
| Televisión en salas de espera | | | | | | | |
| Módulos de información | | | | | | | |
| Sanitarios | | | | | | | |
| Puestos de periódicos y revistas | | | | | | | |
| Sucursales bancarias | | | | | | | |
| Servicios de paquetería | | | | | | | |
| Seguridad | | | | | | | |
| Otro | | | | | | | |

27. ¿Conoce Ud. todos los servicios ofrecen las diferentes líneas ?

SI _____ NO _____

28. ¿Ha observado Ud. mejoras en los servicios ofrecidos ?

SI _____ NO _____

| | SI ha Mejorado | No ha Mejorado |
|-------------|----------------|----------------|
| Autobuses | | |
| Destinos | | |
| Precios | | |
| Promociones | | |
| Personal | | |
| Otro | | |

29. ¿En qué otros aspectos se podría mejorar ?

30. ¿Le gustaría que se le diera a conocer las mejoras e innovaciones a los servicios que le ofrecen, y en un futuro estaría usted dispuesto a participar en este tipo de encuestas?

| | SI | NO |
|-----------------|----|----|
| CONOCER MEJORAS | | |
| PARTICIPAR | | |

31. ¿Desearía que se le enviara información sobre los resultados de las encuestas y mejoras del servicio y a través de qué medios de comunicación?

SI _____ NO _____

Radio _____ Televisión _____ Internet _____ Revistas _____ Periódicos _____ Otros _____

Teléfono _____ Fax _____ Mail _____ Beeper _____ Correo _____

GRACIAS POR DARNOS LA OPORTUNIDAD DE CONOCER SUS REQUERIMIENTOS Y PUNTOS DE VISTA

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**ADMINISTRACIÓN**

Autor: Koontz Harold / Wehrich Heinz.

Edición: 11ª

Editorial : McGrawHill

pp. 796

México, D.F, 1998

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS.

Autor: Werther, W.B. / Davis, K.Robbins

Edición : 8ª.

Editorial : McGraw Hill

México .1996.

pp.208

BENCHMARKING

Autor: Camp. C. Robert

Editorial : Panorama.

pp.336

México, D.F, 1994.

CALIDAD EN EL SERVICIO

Autor: Larrea, Pedro

Editorial : Díaz de Santos ,S.A

Madrid , España.1991

LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

Autor: Colunga, Dávila, Carlos.

Edición: 2ª

Editorial : Panorama

pp. 215

México, D.F, 1995.

LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

Autor: Horovitz Jacques

Editorial : McGrawHill

pp. 104

México, D.F, 1992.

LA CALIDAD EN EL SERVICIO A LOS CLIENTES

Autor: Denton Keith

Edición: 1ª

Editorial : Díaz de Santos

Madrid, España , 1991.

COMO CONSERVAR SU CLIENTELA

Autor: Desatnick Robert L.
Editorial : Legis
Colombia ,1990
pp. 169

COMO ELABORAR UNA TESIS

Autor: Dra. Baena Guillermina / Montero Sergio
Edición: 18ª. reimpresión
Editorial : Editores mexicanos unidos
pp.100
México, D.F, 2000.

COMO DARLE AL CLIENTE SERVICIO CON VALOR AGREGADO

Autor: Reilly Tom
Edición: 2ª reimpresión
Editorial : Panorama
pp.135.
México, D.F, 2001.

COMO MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Diseño de encuestas , uso y métodos de análisis estadístico.
Autor: Hayes Bob E.
Edición: 2ª.
Editorial : Oxford
México, D.F, 1999

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Autor: Loundon.L. David / Della Bitta Albert . J.
Edición: 4 ta
Editorial : McGraw Hill.
pp.334
México, D.F, 1995.

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Autor: Schiffman León G. / Lazar Leslie
Edición: 5^{ta}.
Editorial : PrenticeHall
pp.684
México, D.F, 1997.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Autor: Robbins, S.P.
Edición : 8ª.
Editorial : Prentice Hall
México .1998.
pp.306

EXCELENCIA EN EL SERVICIO

Autor: Albrecht, Karl y Brandford Lawrence J.
Edición: 4ta
Editorial :Legis
Colombia, 1990.
pp. 236.

FUNDAMENTOS DE MARKETING

Autor: Stanton William J.
Edición : 18ª.
Ed: McGrawHill.
pp. 883.
México, D.F, 1996

FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA

Autor: Kotler Philip.
Edición: 4ª
Editorial : PrenticeHall
pp. 585
México, D.F, 1998.

GESTIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Autor: Brow, Andrew.
Editorial : Díaz de Santos, S.A.
pp.334
Madrid , España, 1992.

INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

Autor: FISCHER, De la Vega Laura.
Editorial : McGraw-Hill
pp.160
México, D.F, 1996

MÁS ALLÁ DEL SERVICIO AL CLIENTE

Autor: Gerson Richard F.
Editorial : Díaz de Santos. S.A.de C.V
pp.83

MEDICIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Autor: Francisco Javier Lloréns Montes
Editorial : Universidad de Granada
Madrid , España.1996.
pp.106

MERCADOTECNIA

Autor: Fischer Laura
Edición: 2da.
Ed: McGrawHill.
México, D.F.

POR QUÉ COMPRA LA GENTE

Autor: Shaughnessy John
Editorial : Díaz de Santos S.A.
pp.160
México, D.F, 1996

PROBLEMAS ECONÓMICOS DE MÉXICO

Autor: Méndez Morales José Silvestre
Editorial : McGraw-Hill
Edición. 3ª
pp.377
México, D.F, 1997

LA REVOLUCIÓN DEL SERVICIO

Autor: Albrecht Karl
Editorial : Legis
pp. 235
Colombia , 1988.

EL SERVICIO CENTRADO EN EL CLIENTE

Autor: Cottle David
Editorial : Díaz de Santos S.A.
Madrid España
pp. 345.

SERVICIO EFECTIVO AL CLIENTE EN UNA SEMANA

Autor: Wellemin John
Edición: 2ª reimpresión
Editorial : Panorama
pp.95
México, D.F, 1999

TOTAL CUSTOMER SATISFACTION

Autor: RICO, Rubén Roberto
Editorial : Ediciones Marcchi
pp. 278
Buenos Aires, Argentina.1993

LA VANGUARDIA DEL SERVICIO AL CLIENTE

Autor: Carr Clay
Editorial : Díaz de Santos S.A.
Madrid España, 1994.
pp. 274.

LA VIRTUD DEL SERVICIO.

Autor: De la Parra Eric.
Editorial : ISEF
pp.84
México, D.F, 1996.

REVISTAS:

EMPRENEDORES # 67 / Enero – Febrero 2001
ADMINISTRACIÓN CON BASE EN LA CALIDAD TOTAL.
Autor : Mtro.y Lic. Mejía Estaño Raúl.

GESTIÓN / Volumen 1 / Nov- Dic 2000
ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO Y LA SATISFACCIÓN
Autor : Jack Trout

REVISTA INTERMUNDO
LA ACTITUD POSITIVA

Autor : Hunter Alejandro Galán, Director y fundador de Indae,S.C

CONFERENCIAS :

"MAXIMIZAR UTILIDADES A TRAVÉS DEL SERVICIO A CLIENTES ".
Lic. Joaquín Laslop Alburquerque / 4 diciembre 2000.

Semana de la Mercadotecnia
"EVOLUCIÓN Y CAMBIO DE LOS MERCADOS RUMBO A LA GLOBALIZACIÓN "
Lic. Ricardo Fernández / 26 marzo 2001.

Sexto Congreso de Publicidad, Mercadotecnia y Administración.
" PERCEPCIÓN MATA REALIDAD "
Lic.Jorge Ferro Galvez , Director de mercadotecnia de Productos de Consumo
Resistol.S.A / 11 de marzo 2000

Sexto Congreso de Publicidad, Mercadotecnia y Administración.
" LAS 12 P'S DE MERCADOTECNIA "
Lic.Miguel Baigts Ruiz / 11 marzo 2000

INTERNET.

www.banxico.gob.mx
www.Canapat.org.mx
www.Ineqi.gob.mx
www.imt.mx/espafiol/
www.intermundo.com.mx
www.sct.gob.mx
www.shcp.mx