

00661

ZEJ



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

" CALIDAD DEL SERVICIO - CASO EN UNA
EMPRESA DE AUTOTRANSPORTES DE PASAJEROS "

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
MAESTRIA EN ADMINISTRACION (ORGANIZACIONES)

P R E S E N T A :

ING. ROBERTO GOMEZ GOMEZ

DIRECTOR DE TESIS:

MAESTRO MARIO GABRIEL MARTINEZ CASAS

FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.,

MAYO DE 1995



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 está 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.

INDICE

INTRODUCCION	i -iv
CAPITULO 1. MARCO DE REFERENCIA	
1.1 Descripción del problema y objetivos	1
1.2 Antecedentes y evolución del Autotransporte en México	7
1.3 Marco legal en el Autotransporte en México	23
1.4 Análisis de modelos de Calidad del Servicio	36
1.4 Modelo Denton	45
CAPITULO 2. DESARROLLO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO	
2.1 Planteamiento de las condiciones e hipótesis de trabajo	58
2.2 Investigación exploratoria y prueba piloto	62
2.3 Identificación de variables del modelo	64
CAPITULO 3. METODOLOGIA Y OPERACION DEL MODELO	
3.1 Desarrollo metodológico de verificación	67
3.2 Universo y muestra de la investigación	70
3.3 Recolección, tabulación y análisis de datos	77
CAPITULO 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	
4.1 Elaboración del Reporte de Investigación	84
4.2 Propuesta de elementos en un modelo "tipo"	104
CAPITULO 5. CONCLUSIONES	
5.1 Conclusiones y recomendaciones	109
ANEXOS	113
BIBLIOGRAFIA	139

INTRODUCCION

**"Si un hombre se imagina una cosa,
otro la tomará en realidad"**
-JULIO VERNE-

El origen del presente trabajo se dió por la inquietud de realizar un análisis y plasmar una propuesta que pudiera ser en un futuro próximo puesta en práctica, con influencia de las corrientes actuales de mejora que dan énfasis al suministro de servicios desde un enfoque de Calidad de Servicio, señalando la importancia de la tendencia actual que dicho enfoque contiene en concomitancia con conceptos de Calidad Total, Gestión o Administración del Servicio, Mercadotecnia de Servicios, Planeación Estratégica, Sistemas, etc.. No se ubica dicho trabajo como concluyente sino como un primer paso de la aplicación de la Metodología de Investigación en "aterrizar conceptos" y ser utilizados en la práctica.

Por otro lado mencionaremos que la otra vertiente para realizar este trabajo aparte de lo ya mencionado, es la circunstancia de haber tenido la oportunidad de colaborar como asesor en una empresa del ramo del Autotransporte de Pasajeros Foráneo y Turismo, convivir en su medio y detectar el gran potencial en recursos que podrían ubicarse en el diseño de una "estrategia" que permita obtener los máximos resultados tanto económicos como sociales en función del trato al usuario del servicio hacia una mejor opción, en contraste con una realidad de competencia y variedad de oferentes en un mercado cada vez más numeroso y complejo.

Específicamente se plantea la oportunidad en primera instancia de analizar conceptos de "Calidad del Servicio" en un servicio de "LUJO" ó "PLUS", pretender enunciar algunos elementos para el incremento de los beneficios de la empresa en estudio, analizar los

conceptos básicos presentes en algunos modelos de "Calidad del Servicio" como parámetros de desempeño mínimos que deberán estar habilitados en este enfoque actual de "Calidad del Servicio" y que en el desarrollo del Marco Teórico destacaremos sus principales exponentes así como sus elementos y conexiones que pudieran considerarse como fuentes para llegar a una alternativa que contemple la operación factible en la empresa siendo la más viable de satisfacer al cliente y la que más se acopte a la cultura de la organización.

Ahondando en el contexto del estudio es importante mencionar la forma de integración de la empresa cuyos "permisionarios" (dueño del o de los autobuses) se integran en una razón social y aunque se trata de establecer alguna estructura organizativa básica (Presidente, Secretario, Tesorero, Vocales etc.) no se ha planteado formalmente algún sistema ó conjunto de actividades de atención al cliente que estimule ó aliente la explotación de oportunidades correspondientes, constituyéndose dicho sistema en el inicio de una estrategia de importancia para el señalamiento de una directriz de operación en la empresa. Para citar como ejemplo un caso mencionaremos las alternativas en la toma de decisiones para la implementación del servicio "LUJO" ó "PLUS" en detalles como el otorgamiento o no de refrigerios, tipo de vídeos a proyectar, mensajes de bienvenida etc. y actividades clave o "Momentos de la verdad" donde se contacta con el usuario y que dicho contacto puede ser "mágico" ó "frustrante" que al presentarse pueden impactar favorable ó desfavorablemente en la preferencia de los usuarios. En referencia a esto citaremos que en el surgimiento del servicio de "LUJO" ó "PLUS" las actividades que lo conforman han sido prácticamente copias de las diferentes líneas de Autotransporte sin distinguirse realmente los elementos que diferencien un servicio en particular y que otorguen realmente un liderazgo o reconocimiento notorio por parte del usuario de este tipo de servicio de "LUJO" ó "PLUS". En esto se observa una rica aportación de sugerencias, ideas, opiniones que en mucho de los casos se ven, más que alentadas (de impulso), alentadas (de lentitud) por el retraso o complejidad de lograr un concenso y resolución final para su puesta en marcha. Como se ha

tratado de plantear en esta introducción se considera que al enriquecer y sistematizar la operación aunado con la gran experiencia en el ramo de los integrantes de la empresa, la organización descubrirá una "veta" de oportunidades de mejora.

En cuanto a la ubicación del "elemento de estudio" mencionaremos que la línea de Autotransporte Foráneo de Pasajeros y Turismo analizada en cuestión es integrante del llamado "Grupo Toluca" de Autotransporte, y que se nombrará como línea "X", se presentan algunos de sus datos en el Cuadro 1:

	Fecha de alta	1957	1994
No. de Autobuses		60	550
No. de Permisionarios		30	75
Servicios	1a, 2a, Mixto		Lujo, 1a; 2a.
Destinos		30	58
Personal Operativo		200	770
Personal Administrativo		20	50

Cuadro 1 -Datos comparativos de la Línea "X"-

Los destinos principales se ubican en la zona metropolitana en las terminales de autobuses del "Norte" y "Poniente" de la Cd. de México. En el Edo. de México, Edo. de Michoacán, Edo. de Querétaro y Edo. de Guanajuato principalmente, sus oficinas centrales se encuentran ubicadas en la terminal de autobuses de la Cd. de Toluca capital del Edo. de México. Así también mencionaremos que la incursión de esta línea de autotransportes en la prestación de servicios de "LUJO" ó "PLUS" se inició aproximadamente por el año de 1992.

Respecto al desarrollo del estudio el tiempo aproximado neto utilizado en este estudio fué de ocho meses y medio en el período Agosto 1993 - Diciembre 1994; la gente participante en éste estudio:

- 1 asesor en Metodología Científica
 - 1 asesor en Calidad del Servicio como área de especialidad
 - 1 responsable de la investigación
 - 3 auxiliares en levantamiento de información
 - 1 auxiliar en mecanografía y varios
- total de siete personas.

El costo aproximado de realización de éste trabajo en el lapso mencionado fué de N\$ 8,500 (ocho mil quinientos nuevos pesos)

Se ha planteado como objetivo general, el destacar algunos elementos para hacer factible una propuesta de integración de dichos elementos para la conformación de un "modelo" de "Calidad del Servicio" que al implantarse en la empresa, en un futuro incremente la demanda por parte de los usuarios con un lógico aumento en las utilidades de la organización.

CAPITULO 1. MARCO DE REFERENCIA

**"No hay viento favorable para
quien no sabe donde va"**

-SENECA-

1.1 Descripción del problema y objetivos.

El planteamiento del problema y detección de la oportunidad como ya se mencionó en parte de la introducción es: mejorar el servicio, buscar diferenciarlo e incrementar las utilidades; proponer elementos para el diseño de un modelo de "Calidad del Servicio" en servicios plus, ó de lujo, que satisfaga dichos requerimientos. Por consecuencia los objetivos que se plantean serán:

1. Mostrar una panorámica conceptual donde se puedan ubicar ciertas fuentes y referencias en relación a la "Calidad del Servicio".
2. Realizar eclécticamente una conformación de algunos elementos que pudieran estructurar un modelo o parte de él, en "Calidad del Servicio" aplicado a la organización en estudio.
3. Detectar los factores más relevantes por los cuáles los integrantes de la Directiva de la Empresa, los principales permisionarios, no adopten la "Calidad del Servicio".
4. Detectar la impresión actual del usuario sobre algunos elementos de "Calidad del Servicio" y las repercusiones posibles de aplicar dichos elementos del modelo a la operación.

En cuanto al entorno conceptual respecto a la "Calidad del Servicio" es muy interesante observar, como lo indica la tendencia actual de la ciencia, la diversidad de enfoques, fuentes, o posibles directrices que encontramos al abordar este apasionante tema tan universal como ciertos rasgos del comportamiento humano, y es que la falta de calidad en el ofrecimiento de servicios afecta por igual a países desarrollados como subdesarrollados a países capitalistas como socialistas en fin, como decíamos, esto parece ser un mal común.

Tratamos en este apartado de comentar a nuestro juicio cuáles son las principales referencias de dicho entorno:

A) Enfoque de respuesta a la competencia.- (Video "Calidad de Servicio" Pel. Mel #1866). En este enfoque se explica que en los años 70's el concepto empleado para poder competir y sobresalir era la Productividad, concepto que relaciona la producción o generación de bienes o servicios con los insumos o recursos necesarios para dicha producción. Los años 80's se marcan como seguidores de la aplicación plena de la Mercadotecnia como elemento toral en la competencia por los mercados. Finalmente se sitúa los años de los 90's el concepto singular de "Calidad del Servicio" como ingrediente principal en la vanguardia de la competencia, vemos en este enfoque la independencia hasta cierto punto de los conceptos de PRODUCTIVIDAD, MERCADOTECNIA Y CALIDAD TOTAL, cuestión que en la práctica y como se mencionaba anteriormente se piensa esta ubicado como partes de un todo en el gran edificio del conocimiento humano.

B) Enfoque de la Mercadotecnia.- En este enfoque nos remitiremos a 2 autores reconocidos en la materia como lo son Kotler¹ que define 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 particularmente define al servicio como "toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; es esencialmente intangible y no culmina en la propiedad de la cosa. Su producción no está necesariamente ligada a un producto físico". También señala 4 características en los servicios que son:

INTANGIBILIDAD. Los servicios, no se pueden ver, probar, palpar, oír ni oler antes de adquirirlos.

INSEPARABILIDAD. Un servicio es inseparable de su fuente trátase de una persona ó máquina.

VARIABILIDAD. Los servicios son sumamente variables puesto que dependen de quienes los suministran y del momento y lugar en que se llevan a cabo.

CARACTER PERECEDERO. Los servicios no son almacenables.

-Por otro lado Stanton-Etzel y Walker² señalan en un sentido amplio que el Marketing "consiste en todas las actividades diseñadas para generar o facilitar un intercambio con el propósito de satisfacer necesidades humanas". Ya particularmente en la Mercadotecnia de Servicios mencionan: "como una mayor aproximación a una definición útil se identificaron 2 clases de servicios. En el primer grupo se encuentran los servicios que son el propósito u objeto principal de una operación. ejem. renta de un automóvil. El segundo grupo consiste de servicios complementarios que respalden o facilitan la venta de un bien tangible o de otro servicio". En cuanto a las características de los servicios se plantean también:

INTANGIBILIDAD, INSEPARABILIDAD, HETEROGENEIDAD y lo PERECEDERO con demanda fluctuante. Se incluye un apartado dentro de este capítulo, de Marketing de Servicios y de Administración de la Calidad del Servicio donde se plantea que la Calidad es difícil de definir, medir, controlar y comunicar. Sin embargo en Marketing de servicio, resulta crítica para el éxito de la empresa. Por consiguiente es indispensable que

² Stanton- Etzel y Walker "Fundamentos de Marketing" McGraw Hill México 1992 9a. Edición 5a. Ed. Español

la administración lucha por mantener una Calidad consistente de los servicios al nivel de las expectativas del consumidor o por encima de éstas (idea que fundamenta el presente estudio). Finalmente se anota que "como parte de la administración de la calidad de servicio, la organización debe crear y operar un programa continuo de mejora de la calidad que supervisará el nivel y la consistencia de la Calidad del Servicio".

C) Enfoque de Calidad Total y Excelencia.- Aquí mencionaremos brevemente los autores que sobre esta enfoque están relacionados tratando de remarcar su conexión con la Calidad del Servicio.

-Iniciaremos con el Dr. Edwards Deming quien es considerado como el padre de la Filosofía de la Calidad Total y que la introdujo en Japón después de la Segunda Guerra Mundial, dicha filosofía se basa en 14 puntos y nombraremos aquí el relacionado con nuestro trabajo y el de: "Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de Servicio. El mejoramiento no se logra de buenas a primeras. La gerencia está obligada a buscar continuamente la manera de reducir el desperdicio y de mejorar la Calidad".

- Para Philip Crosby el proceso de mejoramiento de la Calidad debe partir de un compromiso de la alta dirección, y de una filosofía en la que todos los miembros de la organización comprendan sus propósitos (idea pilar en el estudio). Crosby también propone 14 puntos de su filosofía, uno de ellos es el de Compromiso de la Dirección, en que la alta dirección debe elaborar una política de calidad, donde el tema principal de discusión en sus reuniones debe ser la Calidad, y el de eliminación de las causas de los errores, donde se solicita que el personal señale los problemas existentes dentro de sus actividades ó relación laboral, para de esta manera resolver las causas del error. Este punto determinante para nosotros lo incluiremos como elemento a describir y relacionar integrante de un modelo de Calidad del Servicio.

- Kaoru Ishikawa define al Control Total de Calidad como "desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor" y ahonda en lo que él llama "Orientación Hacia el Consumidor", donde los fabricantes habían pensado que hacían un favor a los consumidores vendiéndoles sus productos, en lugar de prever los requisitos y las necesidades de los mismos.

- Peters y Waterman³ autores del libro "En búsqueda de la excelencia", marcan 8 elementos detectados en las empresas de excelencia que tuvieron oportunidad de analizar y que algunos de ellos se toman como elementos de juicio para la elaboración del presente trabajo, estos son:

- * Énfasis a la acción, es decir, dividir las cosas para facilitar la flexibilidad organizativa y estimular la acción.
- * Cercanía al cliente definida por ellos en: obsesión por el servicio, obsesión por la Calidad y el arte de buscar nichos.
- * Productividad contando con las personas; dicen que en las empresas excelentes sólo existe una forma de tratar a las personas: la confianza. El personal es una fuente de ideas y no simplemente un par de manos. Resumiendo, concluyen en su investigación que la FLEXIBILIDAD, AUTONOMIA, LOS VALORES, LA CALIDAD Y EL SERVICIO son las características de las empresas sobresalientes.

Por último mencionaremos como información algunos otros conceptos o enfoques relacionados con el origen o desarrollo del concepto de "Calidad del Servicio"

- Premio Nacional de Calidad (En elementos de: Satisfacción del cliente, Recursos humanos y aseguramiento de la calidad).

³ Peters y Waterman "En busca de la Excelencia" Lasser Press México 1982 1a. Edición

- Ingeniería de Servicios, Dirección por Servicios, Gestión de las empresas de servicios.

↓
Picazo-Martínez

↓
Ginebra-Arana

↓
Heskett-Sasser.

En el apartado 1.4 analizaremos específicamente los modelos de "Calidad del Servicio" ahora clásicos, especificando los elementos que utilizaremos en nuestro estudio en forma particular.

1.2 Antecedentes y evolución del Autotransporte en México

Como referencia histórica y evolución del autotransporte en México citaremos a Valdez B.-García F.⁴ quienes mencionan que:

En medio de una naturaleza hostil, el hombre históricamente ha podido salir adelante, no por su fuerza física, sino por la facultad suprema del raciocinio que lo llevó a crear las primeras herramientas de transporte, que le facilitaron llevar consigo sus medios de supervivencia y de conquista.

Los aztecas construyeron entre la Gran Tenochtitlan y las poblaciones cercanas, calzadas empedradas y, en la Península de Yucatán, los mayas ejecutaron un camino, también empedrado, de más de 300 kilómetros de longitud, que unía a las grandes ciudades de Uxmal y de Chichén-Itzá y se prolongaba hacia el mar Caribe.

Aquellas civilizaciones atendieron no solamente la construcción de caminos, sino que también se preocuparon por su conservación. Monarcas y caciques emitían leyes respecto a la manera de reparar los caminos. Esta labor la realizaban los prisioneros al finalizar la temporada de lluvias, cooperando también el resto de los habitantes, en el curso del año.

A pesar de sus deficiencias, los caminos que existían en México antes de la conquista, satisfacían las necesidades de aquel tiempo y se veían constantemente recorridos por caravanas de mercaderes, "pains" (mezcla de correos y conductores), "tequipantitlantis" (mensajeros de guerra) y por "topiles" (esclavos cargadores) encargados de abastecer las despensas de la nobleza aborigen.

⁴ García F. "Transporte aéreo y transporte terrestre turístico" Limusa México 1986 1a. Edición

La introducción de animales de tiro y carga trajo consigo la evolución de los medios de transporte y de las vías de comunicación.

Una de las muchas novedades traídas a la Nueva España por la civilización del Viejo Mundo fue el uso de la rueda aplicado a los vehículos de transporte. En 1535 el fraile Sebastián de Aparicio construyó aquí las primeras carretas y el indígena hizo suya la nueva técnica.

Con la rueda y el uso de palanquines y literas, tiradas por caballos y mulas, se originaron las primeras modificaciones a los caminos existentes, ya que el aumento del peso en las cargas y las dimensiones de los vehículos que se desplazaban por aquellas rutas, hacían totalmente inoperantes las angostas brechas al través del accidentado relieve del Nuevo Mundo.

El religioso carretero emprendió simultáneamente la tarea correlativa de construir caminos apropiados para el caballo y la carreta. Fue él quien, con la ayuda del indígena, acondicionó los primeros caminos que hubo en México y que comunicaban a la Gran Tenochtitlan con Puebla, Jalapa, Veracruz y Zacatecas. Así nació en el México Colonial una nueva técnica de caminos a través de los siglos de coloniaje; un lógico proceso de evolución comercial, política y social provocó que se modificaran los caminos y se adaptaran a las nuevas necesidades. Durante los siglos XVI, XVII, XVIII y principios del XIX se construyeron 7,605 kilómetros de caminos carreteros o reales y 19,720 kilómetros de caminos de herradura.

Más tarde, el uso de la carreta se extendió para alivio de las tareas del transporte. Su empleo como vehículo para movilizar toda clase de carga competía con la arriería, aunque aún a principios del presente siglo no había podido desplazarla de las regiones más accidentadas del país.

Entre los primeros caminos coloniales pueden mencionarse los de México-Durango-Santa Fe, que comunicaba el centro con la zona norte de la Nueva España; el de México-Puebla-Veracruz y el de México-Chilpancingo-Acapulco, que unían a la capital con las costas del Golfo y del Pacífico, y el de México-Oaxaca-Guatemala que establecía comunicación con la entonces Capitanía General de Guatemala.

Algunos de los mejores caminos de la Nueva España fueron construidos por las asociaciones de comerciantes de la época, conocidas con el nombre de consulados, quienes estaban autorizadas para cobrar peaje por el derecho de tránsito en esas vías de comunicación, a fin de contar con los medios económicos necesarios para compensar las inversiones realizadas y proveerse de los fondos necesarios para su mantenimiento.

Los primeros años de la vida en México como nación independiente no permitieron, por el desorden y el cambio constante y violento de sus regímenes políticos, acrecentar el número de caminos. Fue hasta 1858 cuando el gobierno asignó una partida importante de su presupuesto para la construcción y conservación de estas vías de comunicación.

El transporte de pasajeros también evolucionó, desde el viaje penosísimo exclusivamente a lomo de bestia, durante la colonia, hasta la utilización del carruaje y la diligencia para viajes largos durante el siglo XIX.

En 1891 fue creada la primera dependencia oficial del ramo, pero en los finales del siglo XIX y la primera década del actual, los gobiernos del país se interesaron principalmente en la construcción de vías férreas. Habrían de ser los gobiernos emanados de la Revolución Mexicana, los que pondrían especial atención a la construcción de nuevas carreteras.

A partir de 1925 se inició el programa de construcción de carreteras a ritmo ascendente. Largas rutas de caminos transitables en todo tiempo, cruzaron en un lapso relativamente breve nuestra geografía económica, cultural y política. Sin embargo, pronto se hizo evidente el gran progreso de algunas poblaciones comunicadas por un camino libre cuya transitabilidad se hallaba saturada.

En 1952 se atacó el problema de la saturación del viejo camino México-Cuernavaca y el gobierno federal construyó un nuevo camino, entregándolo a la misma empresa constructora para su operación. En 1954 se puso en servicio otro nuevo tramo de cuota entre Cuernavaca y Amacuzac, que también se entregó a la Compañía Constructora del Sur, S.A. de C.V.

En 1958 el gobierno federal contempló la necesidad de mejorar las condiciones de comunicación por carretera entre la ciudad de México y la de Querétaro. Simultáneamente con la resolución de construir un camino directo que acortara la ruta entre México y Palmillas, se decidió que la empresa que administrara dichas obras no tuviera ya una finalidad de lucro, sino que los remanentes que se obtuvieran de su operación, se reinvertieran en la construcción de otras obras de beneficio colectivo. Este criterio dio origen a la creación, ese año, del organismo descentralizado Caminos Federales de Ingresos.

Podemos situar en la segunda década del siglo XX, el inicio del servicio de autotransporte en México, por lo que haremos una breve presentación de la situación del transporte terrestre en nuestro país a lo largo de la historia.

Durante la época prehispánica, aun cuando se conocía el uso de la rueda, no se aplicaba todavía en vehículos para el transporte terrestre, efectuándose el movimiento de mercancías sobre las espaldas de trabajadores, tanto libres como esclavos.

A la llegada de los españoles, las principales rutas que comunicaban Mesoamérica ya estaban trazadas. Estas llegaban, desde Tenochtitlan a occidente, hasta el Nayar (Nayarit) y había comunicación con la zona purépecha, en Michoacán; al norte, hasta la Quemada y las Huastecas. Las sierras y costas del golfo también estaban comunicadas; hacia el sur, las veredas conducían hasta el señorío de Tultepec; en la costa de Guerrero, hasta Oaxaca y el Soconusco.

En 1853 se creó el Ministerio de Fomento, Colonización e Industria y Comercio, al cual se encomendaron las obras públicas y principalmente los caminos. En 1857 el titular a cargo, Manuel Siliceo, informó que había 20 ingenieros ocupados de ello. Dos de esos ingenieros, José de Jesús Álvarez y Rafael Durán, publicaron los itinerarios y derroteros de la República Mexicana. En la categoría de "carreteras generales" enlistaron las siguientes:

1. México-Puebla
2. México-Veracruz (por Orizaba y por Jalapa)
3. México-Acapulco
4. México-Morelia
5. México-Guadalajara (por Querétaro y por Morelia).
6. México-Tepic (por Guadalajara).
7. México-Oaxaca
8. México-Tehuantepec (por Oaxaca)
9. México-Tapachula
10. México-Cd. Victoria (por Querétaro y San Luis Potosí)
11. México-Zacatecas (por Aguascalientes)
12. México-Monterrey (por Querétaro y San Luis Potosí)
13. México-Durango (por Zacatecas)
14. México-Chihuahua (por Zacatecas y Durango)

15. México-Hermosillo (por Guadalajara y Tepic)

En el año de 1895 se aprobó una ley por medio de la cual se dejó a los estados de la República la reparación y conservación de los caminos situados dentro de los límites de su territorio.

Durante la Revolución de 1910, la lucha armada provocó la destrucción parcial del equipo ferroviario, así como de las vías. Después de la Revolución y hasta 1924, los caminos de México seguían siendo los mismos que enlistó Humboldt y que catalogaron Alvarez y Durán en 1856.

La historia del autotransporte se encuentra ligada al desarrollo tecnológico, a la evolución de los caminos y a las condiciones demográficas y socioeconómicas del país.

Mientras tanto, principalmente en los Estados Unidos, la industria automotriz se desarrollaba rápidamente. En 1911 la General Motors iniciaba la fabricación de sus unidades y en 1915 lo hacían Ford y Kenworth. En 1914 nacen los semirremolques y en 1918 se introduce el sistema de frenos de aire.

A este respecto, en un artículo publicado en el Informador Camionero del 1o. de julio de 1943, se atribuye al mecánico René Rossel la introducción del servicio de cuatro camiones, con carrocerías hechas por él mismo y con motores de autos "Prothos", para llevar pasaje y carga de la ciudad de México a La Villa, estableciendo sus terminales en la estación de Peralvillo y frente a la Capilla del "pocito" en el año de 1913. Este servicio fue efímero ya que sólo duró un año, al entrar en circulación normal el servicio de tranvías.

En 1916 el servicio de transporte de pasajeros en el Distrito Federal estaba a cargo de los tranvías. Al estallar la huelga promovida por la Federación de Sindicatos del Distrito Federal,

el 31 de julio, este sistema se vio paralizado. Los choferes que prestaban el servicio de autos de alquiler se apresuraron a atender la demanda en autobuses improvisados en chasis de coches viejos, como Mercedes, Prothos, Chalmers, etc., con tablas amarradas y todo de manta sujeto con varas a manera de carrocería la cual era de madera, con asientos laterales para 10 pasajeros, estribo trasero, y cuatro puntales para sostener el techo; cuando llovía se bajaban las cortinillas de lona y todo se oscurecía dentro del carromato. Las velocidades que desarrollaban no pasaban de 30 ó 40 Km/h y el consumo de gasolina era excesivo.

En estas circunstancias, el autotransporte se organiza empíricamente, limitando sus corridas a las horas de llegada y salida de los trenes, y a las horas pico, cuando la demanda era tal que los tranvías eran insuficientes y los viajeros por necesidad se trasladaban en este peculiar transporte, aunque los pasajeros en las horas normales preferían la comodidad y seguridad de los trenes eléctricos.

A finales de 1917, el gobierno del Distrito Federal decidió adoptar el sistema de permiso para rutas fijas. Así surgió la primera línea de camiones de la ciudad de México, denominada Santa María Mixcalco y Anexas.

En 1918 se fundaron las líneas Peralvillo-Cozumel, Guerrero-San Lázaro, Gustavo A. Madero y la Martínez de la Torre, que cambió su nombre a San Rafael Aviación.

En 1919 se fundó la Línea Unión de Camioneros Roma-Piedad y Anexas y en 1920 se iniciaron los servicios de México-Tlalpan y México-Ixtapaluca.

La proliferación de los camioncitos empezó a saturar las líneas, haciendo incosteable su operación. El 27 de febrero de 1922 los autotransportistas efectuaron un paro y una manifestación frente al Palacio del Ayuntamiento, logrando que el control del servicio pasara

al gobierno del Distrito Federal. El gobernador, general Gasca, aplicó una nueva política que exigía a los transportistas su agrupación en líneas y se decretó el cierre de rutas, limitando la expedición de permisos al número necesario en cada una.

Ese mismo año se fundó la Compañía Mexicana de Automóviles, S.A. que inició sus actividades en 1923, con la introducción de los 2 primeros ómnibus de 20 pasajeros; asimismo iniciaron los servicios México-Pachuca, el Sr. Juan P. Morelos; México-Texcoco, el Sr. José Luis Morales; y México-Toluca.

En 1923, se creó la Cía. Omnibus de México, S.A. para dar servicio del Teatro Nacional a la Hacienda de los Morales, la cual posteriormente dio origen a la línea Lomas de Chapultepec.

En 1925 se estableció una planta armadora de la Ford en la ciudad de México. En 1927 se comenzó a construir carrocerías con ventanillas, plataforma y con palanca de velocidades.

Ese mismo año se fundó la línea Estrella Roja, con 10 unidades marca Buick y Salle para dar el servicio de México a Cuernavaca. Asimismo la línea México-Guadalupe contaba con una flota vehicular de 32 ómnibuses, con capacidad de 18 y 25 pasajeros, con chasis de 1.5 toneladas.

En 1928 adoptaron la forma de cooperativas la línea México-Iztapalapa y la Roma-Piedad. En ese año, el servicio a Cuernavaca se realizaba en 20 autos de las marcas Cadillac, Studebakers Duplex y Ford de 4 cilindros.

En 1929 se fundó la Alianza Camionera Veracruzana "Flecha de Oro" y con camioncitos de pedales establecieron la ruta Perote-Veracruz, para prestar el servicio de 2a. clase, posteriormente enlazó sus servicios con las líneas Puebla-Perote del Sindicato de

Camioneros de Oriente y la México-Toluca se unió con la México-Zitácuaro y la México-Morelia, y ya contaba con 4 autobuses pullman para diez pasajeros.

En 1934, la línea "Estrella de Oro" inauguró el servicio directo México-Acapulco con 11 autobuses de pasajeros. En ese mismo año se fundó "Transportes del Norte" que inició el servicio de carga a Puebla, de manera independiente.

A partir de 1928, sin excepción, los camiones nacionales fueron proyectados, construidos y conservados por ingenieros y compañías mexicanas. En el período 1929-1934, se logró enlazar por carretera las ciudades de Tehuacán, Córdoba, Acapulco, Cuautla, Progreso y Valladolid; también Monterrey con Nuevo Laredo.

En 1937 se formó la Cooperativa de Transporte México-Laredo, S.C.L., abriendo la ruta para el servicio de carga. Ese año se formó en Manzanillo, Col., la Cooperativa Gremio Unido, que operaba rutas de pasaje y carga. En el período 1938-1939, la SCOP reportaba 4,328 unidades autorizadas para dar servicio público. Asimismo, se autorizó la formación de 33 cooperativas de autortransportistas, de acuerdo a la nueva Ley de Cooperativas de la época. Por acuerdo del secretario de Comunicaciones y Obras Públicas y a propuesta del Departamento de Tránsito, el plazo de renovación de los permisos se prorrogó de 6 meses a un año.

En 1935 se estableció en la ciudad de México la planta ensambladora de General Motors y en 1938 la fábrica Automex.

En la década de 1930 y 1940, se invirtieron 2,346 millones de pesos en la construcción de 8,503 kilómetros de caminos federales y en cooperación con los estados, con lo que la red alcanzó un total de 9,929 kilómetros.

En 1942, el Departamento del Distrito Federal autorizó el establecimiento de servicios de 1a. clase y express en la ciudad. Para 1945, el trazo de las rutas de 2a. clase constituían un sistema completo en la capital.

En 1944 el secretario de la SCOP inauguró la carretera Acapulco-Zihuatanejo, y en el período 1944-1945 la secretaria reportaba un total de 215 sociedades cooperativas legalmente establecidas. En 1946 se inauguró la terminal de las Líneas Unidas del Sur, México-Cuernavaca-Acapulco.

Entre los años de 1941 y 1946, la red carretera llegó a Oaxaca, Tuxtla Gutiérrez, San Cristóbal las Casas, Comitán y Ciudad Juárez, asimismo, enlazó a Guadalajara y Nogales.

El 29 de mayo de 1947 se publicó en el Diario Oficial un decreto presidencial que derogaba las disposiciones de libre tránsito, que habían sido expedidas el 29 de abril de 1946 para hacer frente a las necesidades derivadas del fin de la II Guerra Mundial. Con ello quedaron al margen de la ley más de dos mil vehículos.

Por decreto presidencial, en julio de 1947 la importación de vehículos terminados se sujetó al sistema de cuotas, y se hizo obligatoria la incorporación de determinadas autopartes. Ese año, la línea Estrella de Oro obtuvo permiso para prolongar sus servicios hasta Zihuatanejo, e introdujo 41 unidades de las marcas International, Reo, Dodge y Ford, con carrocerías metálicas, a un costo promedio de 53,000.00 pesos por unidad. A partir de este año, la Ley de Vías Generales de Comunicación dictamina diferenciar el servicio exclusivo de turismo del servicio regular.

En 1948, la Unión de Permisarios de Rutas Foráneas del Estado de Aguascalientes, estableció un servicio de primera para unir las ciudades de México y Durango. La línea ADO, de primera clase, inaugura sus instalaciones en Buenavista, México, en octubre de ese año.

En mayo de 1950, el Lic. Miguel Alemán, presidente de la República, inauguró la carretera panamericana Cristóbal Colón, que conectó Cd. Juárez, Chihuahua, con El Ocotil, Chis. En la década 1940-1950 se invirtieron 7,491 millones de pesos en la construcción de 11,493 kilómetros de carreteras, con lo que la red de caminos alcanzó los 21,422 kilómetros.

Al iniciar actividades la terminal central de pasajeros de Guadalajara, pronto se le sumaron las de Cd. Obregón, Guanajuato, Querétaro, Toluca y Colima.

En 1958, el valor de la industria del autotransporte se calculaba en 6 mil millones de pesos; y se tenían registradas 190 sociedades y 57 concesionarias para el servicio de carga regular.

En el período 1952-1958 se culminó el Camino de la Constitución y se inició la autopista México-Querétaro. La inversión total en caminos fue de 4,176 millones de pesos.

Durante el período 1958-1964 se invirtieron 7,316 millones de pesos en construcción, conservación, ampliación y modernización de carreteras. Fueron construidas la México-Puebla (de cuota), Querétaro-Celaya, Durango-Mazatlán (que completa al eje transversal a partir de Matamoros), Villahermosa-Champotón, Tecate-Ensenada, Guanajuato-Dolores Hidalgo-San Felipe, San Luis Potosí-Río Verde, Guadalajara-Zacatecas y San Luis Potosí-Torreón; con los que la red hace un total de 56,327 kilómetros.

En 1965, la empresa Flecha Roja presentó un nuevo tipo de camión para pasajeros con capacidad para 60 personas conocido como tractobús, formado por 2 secciones, una de tractor para 15 pasajeros y la otra, un remolque para transportar 45; ambos cuerpos son articulados mediante una quinta rueda, 3 ejes y 2 motores diesel diseñados para trabajar sincronizadamente, el del cuerpo delantero jalando el equipo y el motor del eje posterior empujando, con una velocidad que en cuestas muy pronunciadas alcanzaba los 40 kilómetros por hora. Ese mismo año, la línea Autobuses de Oriente adquirió 68 unidades de 42 pasajeros, con aire acondicionado, calefacción y motor Cummins V-8 con 265 caballos de fuerza, para alcanzar velocidades superiores a 120 kilómetros por hora. Se incluía sistema de muelles en barras para disminuir las molestias a los ocupantes.

El mismo año se realizó un estudio para determinar las necesidades de terminales y paraderos, con base en el cual en 1966, se formuló el Programa de Construcción de Terminales de Aguascalientes, Veracruz, Villahermosa, Zacatecas, León, Chihuahua, Monterrey, Mérida, Chetumal, San Luis Potosí, Cd. Juárez, Culiacán y Tepic. En 1970 se inauguró la terminal Central del Autotransporte Federal de Carga del Norte de la ciudad de México, en la calzada Vallejo.

En 1974, Dina se convirtió en el pivote de la industria automotriz mexicana al producir el primer camión de marca mexicana, el Dina 500, utilizado en todos los tipos de transportes de carga y de pasajeros, urbanos y suburbanos.

En 1975 Dina producía los camiones ligeros D-100 y D-300, el Dina 500 de 8 toneladas en múltiples variantes, el Dina 600 de 10 toneladas y camiones 861 para arrastre de 30 toneladas. En 1982, fabrica el autobús integral y ligero y una camioneta pick-up.

En el período de 1977-1982, se elaboró el Programa de Desarrollo del Autotransporte Federal, con los objetivos de incrementar la eficiencia y la seguridad de los servicios, adecuándolos a la estructura jurídica y fortalecer financieramente su prestación, preservando en todos los casos la mexicanidad, el interés público y los derechos de los trabajadores de la actividad.

Con ello, la flota de autotransporte de pasajeros ascendió a 26 mil vehículos y la de carga a 117 unidades de arrastre; llegaron a 75 las terminales centrales de pasajeros en todo el país; el número de empresas registradas en el servicio de carga regular ascendió a 1,486 y para carga especializada 1,058. Se constituyeron centrales de servicios de carga en todas las entidades federativas.

El 11 de agosto de 1980 se modificó el procedimiento legal para facilitar el otorgamiento de concesiones, con el objeto de incrementar la seguridad jurídica de los prestadores de servicio de transporte. En 1982 se expidieron los primeros títulos de concesión, en canje por permisos eventuales o emergentes otorgados con anterioridad.

El transporte carretero, por características, es uno de los factores esenciales para el desarrollo equilibrado del país y un elemento de vinculación entre las regiones y sectores de la nación, así como con el exterior. El autotransporte, por su facilidad de acceso a las distintas zonas geográficas y a las poblaciones económicamente marginadas, favorece su integración al desarrollo y la vinculación de las regiones productoras con las de consumo.

Todo esto dio por resultado que en los últimos años el sector haya participado con el 6% del producto interno bruto en la economía nacional y particularmente el Grupo Automotor de Pasajeros comprende el 36% del total de la Rama Transporte (Anexo 1).

El autotransporte público federal sobresale entre los diversos medios de transporte, pues ha movillizado en los últimos años un promedio de 96% de los pasajeros que utilizan servicios públicos en el territorio nacional (Cuadro 2), y el 80% de la carga que se traslada por vía terrestre. El valor bruto de la producción de este tipo de transporte alcanzó 426,610.9 millones de pesos en 1981, generando un valor agregado de 66,145.6 millones de pesos, a precios de 1970.

La evolución cuantitativa de la flota vehicular hasta 1992 se muestra también en el (Cuadro 2). Cabe señalar que en los últimos años el autotransporte público federal transportó a cerca de 2,200 millones de pasajeros, de los cuales se estima que aproximadamente un 40% lo han hecho con fines de recreación y turismo en sus diversas modalidades (Cuadro 3).

Cuadro 2

ANUARIO ESTADÍSTICO 1992

Unidades vehiculares de pasaje y pasajeros transportados, por clase de servicio

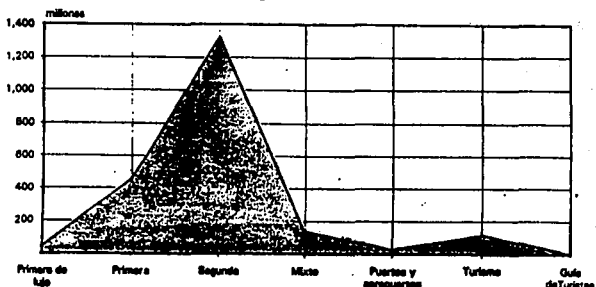
Clase de servicio	Número de vehículos	Pasajeros transportados (miles) **	Pasajeros-kilómetro transportados (miles) **
Primera de lujo	1 000	52 309	8 630 944
Primera *	9 135	477 840	78 843 671
Segunda	20 556	1 343 076	185 852 750
Mixto	2 636	167 507	15 075 653
Transporte de personas de puertos y aeropuertos	2 813	24 754	1 361 492
Exclusivo de turismo	2 100	114 383	17 157 420
Guía de turistas	3 381	10 031	300 943
Total	41 621	2 190 900	272 222 873

* Incluye modalidad plus.

** Datos estimados.

Fuente: Dirección General de Transporte Terrestre.

Pasajeros transportados por clase de servicio



Cuadro 3

SUBSECTOR CARRETERO

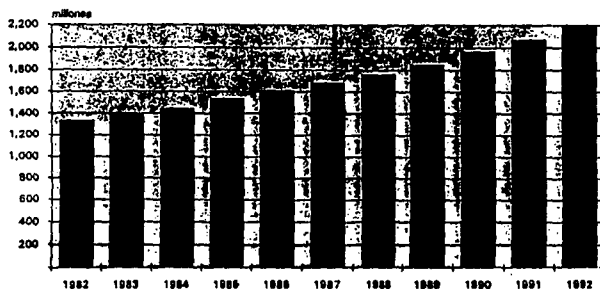
Unidades vehiculares de pasaje y pasajeros transportados

Año	Número de vehículos	Pasajeros transportados (miles) *	Pasajeros-kilómetro transportados (miles) *
1982	28 251	1 331 829	182 820 000
1983	28 814	1 384 544	190 069 000
1984	28 864	1 443 464	198 164 000
1985	30 000	1 536 841	210 367 000
1986	31 100	1 611 204	221 292 574
1987	32 200	1 683 409	230 637 618
1988	33 545	1 760 775	241 084 628
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

* Datos estimados.

Fuente: Dirección General de Transporte Terrestre.

Pasajeros transportados



1.3 Marco legal en el Autotransporte en México.

El ámbito legal en que opera el servicio del autotransporte como son concesión de carreteras, tipos de servicio contemplados, la integración de este tipo de empresa, etc. es importante analizarlo para una mejor comprensión de su funcionamiento.

La nacionalización de las comunicaciones eléctricas es obra temprana del presidente Juárez: sobre los furgones del ferrocarril se hizo, en parte, la Revolución Mexicana; de la ley del 25 de agosto de 1925 que crea la Comisión Nacional de Caminos, nació la moderna política caminera de México y las empresas transportistas han conservado, desde entonces, su carácter de empresas manejadas exclusivamente por mexicanos.

En cuanto a los principales artículos de la ley de Vías Generales de Comunicación⁵ en relación a la prestación de servicios del autotransporte así como su operación transcribiremos:

LEY DE CAMINOS, PUENTES Y AUTOTRANSPORTE FEDERAL

TITULO PRIMERO

Del régimen administrativo de los caminos, puentes
y autotransporte federal

CAPITULO I

Del ámbito de aplicación de la ley

ARTICULO 1o. La presente ley tiene por objeto regular la construcción, explotación, conservación y mantenimiento de los caminos y puentes a que se refieren las fracciones I y V del artículo siguiente, los cuales constituyen vías generales de comunicación, así como los servicios de autotransporte federal que en ellos operan y sus servicios auxiliares.

⁵ *"Ley de vías generales de comunicación"* Editorial Panorama México 1994 24 Edición

ARTICULO 2o. Para los efectos de esta Ley, se entenderá por:

I. Caminos o carreteras:

- a) Los entronques con algún camino de país extranjero.
- b) Los que comuniquen a dos o más estados de la Federación; y
- c) Los que en su totalidad o en su mayor parte sean construidos por la Federación; con fondos federales o mediante concesión federal por particulares, estados o municipios.

II. Carta de Porte: Es el título legal del contrato entre el remitente y la empresa y por su contenido se decidirán las cuestiones que se susciten con motivo del transporte de las cosas; contendrá las menciones que exige el Código de la materia y surtirá los efectos que en él se determinen.

III. Derecho de vía: Franja de terreno que se requiere para la construcción, conservación, ampliación, protección y en general para el uso adecuado de una vía general de comunicación, cuya anchura y dimensiones fija la Secretaría, la cual no podrá ser inferior a 20 metros a cada lado del eje del camino. Tratándose de carreteras de dos cuerpos, se medirá a partir del eje de cada uno de ellos;

IV. Paradores: Instalaciones y construcciones adyacentes al derecho de vía de una carretera federal en las que se presenten servicios de alojamiento, alimentación, servicios sanitarios, servicios a vehículos y comunicaciones, a las que se tiene acceso desde la carretera;

V. Puentes.

- a) **Nacionales:** Los construidos por la Federación; con fondos federales o mediante concesión o permiso federales por particulares, estados o municipios en los caminos federales, o vías generales de comunicación; o para salvar obstáculos topográficos sin conectar con caminos de un país vecino, y
- b) **Internacionales:** Los construidos por la Federación; con fondos federales o mediante concesión federal por particulares, estados o municipios sobre las

corrientes o vías generales de comunicación que formen parte de las líneas divisorias internacionales.

VI. Secretaría: La Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

VII. Servicios Auxiliares: Los que sin formar parte del autotransporte federal de pasajeros, turismo o carga, complementan su operación y explotación:

VIII. Servicio de autotransporte de carga: El porte de mercancías que se presta a terceros en caminos de jurisdicción federal.

IX. Servicio de autotransporte de pasajeros: El que se presta en forma regular sujeto a horarios y frecuencias para la salida y llegada de vehículos;

X. Servicio de autotransporte de turismo: El que se presta en forma no regular destinado al traslado de personas con fines recreativos, culturales y de esparcimiento hacia centros o zonas de interés;

XI. Servicio de paquetería y mensajería: El porte de paquetes debidamente envueltos y rotulados o con embalaje que permita su traslado y que se presta a terceros en caminos de jurisdicción federal;

XII. Terminales: Las instalaciones auxiliares al servicio del autotransporte de pasajeros, en donde se efectúa la salida y llegada de autobuses para el ascenso y descenso de viajeros, y tratándose de autotransporte de carga, en las que se efectúa la recepción, almacenamiento y despacho de mercancías, el acceso, estacionamiento y salida de los vehículos destinados a este servicio;

XIII. Transporte privado: Es el que efectúan las personas físicas y morales respecto de bienes propios o conexos de sus respectivas actividades, así como de personas vinculadas con los mismos fines, sin que por ello se genere un cobro; y

XIV. Vías generales de comunicación: Los caminos y puentes tal como se define en el presente artículo.

CAPITULO III

Concesiones y permisos

ARTICULO 6o. Se requiere de concesión para construir, operar, explotar, conservar y mantener los caminos y puentes federales.

Las concesiones se otorgarán a mexicanos o sociedades constituidas conforme a las leyes mexicanas, en los términos que establezcan esta Ley y los reglamentos respectivos.

Las concesiones se otorgarán hasta por un plazo de 30 años, y podrán ser prorrogadas hasta por un plazo equivalente al señalado originalmente, siempre y que el concesionario hubiere cumplido con las condiciones impuestas y lo solicite durante la última quinta parte de su vigencia y a más tardar un año antes de su conclusión.

La Secretaría contestará en definitiva las solicitudes de prórroga a que se refiere el párrafo anterior, dentro de un plazo de 60 días naturales contado a partir de la fecha de presentación de la misma debidamente requisitada y establecerá las nuevas condiciones de la concesión, para lo cual deberá tomar en cuenta la inversión, los costos futuros de ampliación y mejoramiento y las demás proyecciones financieras y operativas que considere la rentabilidad de la concesión.

ARTICULO 8o. Se requiere permiso otorgado por la Secretaría para:

I. La operación y explotación de los servicios de autotransporte federal de carga, pasaje y turismo:

II. La instalación de terminales interiores de carga y unidades de verificación;

III. Los servicios de arrastre, arrastre y salvamento y depósito de vehículos.

IV. Los servicios de paquetería y mensajería;

- V. La construcción, operación y explotación de terminales de pasajeros;
- VI. La construcción de accesos, cruces y instalaciones marginales, en el derecho de vía de las carreteras federales;
- VII. El establecimiento de paradores, salvo cuando se trate de carreteras concesionadas;
- VIII. La instalación de anuncios y señales publicitarias;
- IX. La construcción, modificación o ampliación de las obras en el derecho de vía;
- X. La construcción y operación de puentes privados sobre vías generales de comunicación; y
- XI. El transporte privado de personas y de carga salvo lo dispuesto en el artículo 40 de la presente ley.

En los casos a que se refieren las fracciones I a III, IV y XI del presente artículo, los permisos se otorgarán a todo aquel que cumpla con los requisitos establecidos en esta Ley y su reglamento.

La Secretaría podrá concursar, en los términos del artículo anterior, el otorgamiento de permisos cuando se trate de servicios auxiliares vinculados a la infraestructura carretera.

Los permisos se otorgarán por tiempo indefinido, excepto los que se otorguen para anuncios de publicidad, los cuales tendrán la duración y condiciones que señale el reglamento respectivo.

ARTICULO 11. La Secretaría llevará internamente un registro de las sociedades que presten servicios de autotransporte o sus servicios auxiliares.

CAPITULO IV

Tarifas

ARTICULO 19. En caso de que la Secretaría considere que en alguna o en algunas rutas no exista competencia efectiva en la explotación del servicio de autotransporte federal de pasajeros solicitará la opinión de la Comisión Federal de Competencia para que, en caso de resultar favorable se establezcan las bases tarifarias respectivas. Dicha regulación se mantendrá sólo mientras subsistan las condiciones que la motivaron.

ARTICULO 21. Cuando un permisionario sujeto a regulación tarifaria considere que no se cumplen las condiciones señaladas en este capítulo, podrá solicitar opinión de la Comisión Federal de Competencia. Si dicha Comisión opina que las condiciones de competencia hacen improcedente en todo o en parte la regulación, se deberán hacer las modificaciones o supresiones que procedan.

TITULO TERCERO

Del autotransporte federal

CAPITULO I

Disposiciones Generales

ARTICULO 33. Los servicios de autotransporte federal, serán los siguientes:

- I. De pasajeros;
- II. De turismo; y
- III. De carga.

ARTICULO 34. La prestación de los servicios de autotransporte federal podrá realizarlo el permisionario con vehículos propios o arrendados, de acuerdo a lo dispuesto en esta Ley y sus reglamentos, los tratados y acuerdos internacionales sobre la materia y normas oficiales mexicanas.

ARTICULO 35. Todos los vehículos de autotransporte de carga, pasaje y turismo que transiten en caminos y puentes de jurisdicción federal, deberán cumplir con la verificación técnica de sus condiciones físicas y mecánicas y obtener la constancia de aprobación correspondiente con la periodicidad y términos que la Secretaría establezca en la norma oficial mexicana respectiva.

Las empresas que cuenten con los elementos técnicos conforme a la norma oficial mexicana respectiva, podrán ellas mismas realizar la verificación técnica de sus vehículos.

ARTICULO 36. Los conductores de vehículos de autotransporte federal, deberán obtener y, en su caso, renovar, la licencia federal que expida la Secretaría, en los términos que establezcan los reglamentos respectivos, Quedan exceptuados de esta disposición los conductores de vehículos a los que se refieren los artículos 40 y 44.

El interesado deberá aprobar los cursos de capacitación y actualización de conocimientos teóricos y prácticos con vehículos y simuladores que se establezcan en los reglamentos respectivos.

Los permisionarios están obligados a vigilar y constatar que los conductores de sus vehículos cuentan con la licencia federal vigente.

La Secretaría llevará un registro de las licencias que otorgue.

ARTICULO 37. Los permisionarios tendrán la obligación, de conformidad con la ley de la materia, de proporcionar a sus conductores capacitación y adiestramiento para lograr que la prestación de los servicios sea eficiente, segura y eficaz.

ARTICULO 38. Los permisionarios de los vehículos son solidariamente responsables con sus conductores, en los términos de esta Ley, sus reglamentos y demás disposiciones legales aplicables, de los daños que causen con motivo de prestación del servicio.

ARTICULO 39. Los vehículos destinados al servicio de autotransporte federal y privado de pasajeros, turismo y carga, deberán cumplir con las condiciones de peso, dimensiones, capacidad y otras especificaciones, así como los límites de velocidad en los términos que establecan los reglamentos respectivos. Asimismo, están obligados a contar con dispositivos de control gráfico o electrónicos de velocidad máxima.

ARTICULO 40. No se requerirá de permiso para el transporte privado, en los siguientes casos:

- I. Vehículos de menos de 9 pasajeros; y
- II. Vehículos de menos de 4 toneladas de carga útil. Tratándose de personas morales, en vehículos hasta de 8 toneladas de carga útil.

Lo anterior, sin perjuicio de que para el transporte de materiales, residuos, remanentes y desechos peligrosos se cumpla con las disposiciones legales aplicables.

ARTICULO 41. La Secretaría expedirá permiso a los transportistas autorizados por las autoridades estatales o municipales para el uso de caminos de jurisdicción federal que no excedan de 30 kilómetros y sean requeridos para la operación de sus servicios, en los términos del reglamento respectivo.

CAPITULO II

Del autotransporte de pasajeros

ARTICULO 46. Atendiendo a su operación y al tipo de vehículos, el servicio de autotransporte de pasajeros se clasificará de conformidad con lo establecido en el reglamento respectivo.

ARTICULO 47. Los permisos que otorgue la Secretaría para prestar servicios de autotransporte de pasajeros de y hacia los puertos marítimos y aeropuertos federales, se ajustarán a los términos que establezcan los reglamentos y normas oficiales mexicanas correspondientes. Al efecto, la Secretaría recabará previamente la opinión de quien tenga a su cargo la administración portuaria o del aeropuerto de que se trate.

La opinión a que se refiere este artículo deberá emitirse en un plazo no mayor de 30 días naturales, contando a partir de la fecha de recepción de la solicitud; en caso contrario se entenderá que no tiene observaciones.

CAPITULO III

Autotransporte de turismo

ARTICULO 48. Los permisos que otorgue la Secretaría para prestar servicios de autotransporte de turismo, podrán ser por su destino nacionales o internacionales.

El servicio nacional de autotransporte de turismo se prestará en todos los caminos de jurisdicción federal sin sujeción de horarios o rutas determinadas. Dicho servicio, atendiendo a su operación y tipo de vehículo se clasificará de conformidad con lo establecido en el reglamento respectivo.

ARTICULO 49. Los permisionarios para prestar los servicios de autotransporte turístico autorizan a sus titulares para el ascenso y descenso de turistas en puertos marítimos, aeropuertos y terminales terrestres, en servicios previamente contratados.

TITULO CUARTO

De los servicios auxiliares al autotransporte federal

CAPITULO I

Clasificación de los servicios auxiliares

ARTICULO 52. Los permisos que en los términos de esta Ley otorgue la Secretaría para la prestación de servicios auxiliares al autotransporte federal, serán los siguientes:

- I. Terminales de pasajeros;
- II. Terminales interiores de carga;
- III. Arrastre, salvamento y depósito de vehículos;
- IV. Unidades y verificación; y
- V. Paquetería y mensajería.

CAPITULO II

Terminales de pasajeros

ARTICULO 53. Para la prestación del servicio de autotransporte de pasajeros, los permisionarios deberán contar con terminales de origen y destino conforme a los reglamentos respectivos, para el ascenso y descenso de pasajeros; sin perjuicio de obtener, en su caso, la autorización de uso del suelo por parte de las autoridades estatales y municipales.

La operación y explotación de terminales de pasajeros, se llevará a cabo conforme a los términos establecidos en el Reglamento correspondiente.

CAPITULO VI

Paquetería y mensajería

ARTICULO 58. La prestación del servicio de paquetería y mensajería requiere de permiso que otorgue la Secretaría en los términos de esta ley y estará sujeto a las condiciones que establezca el reglamento respectivo. A este servicio se le aplicarán las disposiciones de la carta de porte.

TITULO QUINTO

Del autotransporte internacional de pasajeros de turismo y carga

ARTICULO 59. El autotransporte internacional de pasajeros, turismo y carga es el que opera de un país extranjero al territorio nacional, o viceversa, y se ajustará a los términos y condiciones previstos en los tratados internacionales aplicables.

ARTICULO 60. Los vehículos nacionales y extranjeros destinados a la prestación de servicios de autotransporte internacional de pasajeros, turismo y carga a que se refiere el artículo anterior, deberán cumplir con los requisitos de seguridad establecidos por esta Ley y sus reglamentos; asimismo, deberán contar con placas metálicas de identificación e instrumentos de seguridad. Los operadores de dichos vehículos deberán portar licencia de conducir vigente.

TITULO SEXTO**De la responsabilidad****CAPITULO I****De la responsabilidad en los caminos, puentes
y autotransporte de pasajeros y turismo**

ARTICULO 62. Los concesionarios a que se refiere esta Ley están obligados a proteger a los usuarios en los caminos y puentes por los daños que puedan sufrir con motivo de su uso. Asimismo, los permisionarios de autotransporte de pasajeros y turismo protegerán a los viajeros y su equipaje por los daños que sufran con motivo de la prestación del servicio.

La garantía que al efecto se establezca deberá ser suficiente para que el concesionario ampare al usuario de la vía durante el trayecto de la misma, y el permisionario a los viajeros desde que aborden hasta que desciendan del vehículo.

Los concesionarios y permisionarios deberán otorgar esta garantía en los términos que establezca el reglamento respectivo.

ARTICULO 63. Las personas físicas y morales autorizadas por los gobiernos de los estados y del Distrito Federal para operar autotransporte público de pasajeros, y que utilicen tramos de las vías de jurisdicción federal, garantizarán su responsabilidad, en los términos de este capítulo, por los daños que puedan sufrir los pasajeros que transporten, sin perjuicio de que satisfagan los requisitos y condiciones para operar en carreteras de jurisdicción federal.

ARTICULO 64. El derecho a percibir las indemnizaciones establecidas en este capítulo y la fijación del monto se sujetará a las disposiciones del Código Civil para el Distrito Federal. Para la prelación en el pago de las mismas, se estará a lo dispuesto en el artículo 501 de la Ley Federal del Trabajo.

La Secretaría resolverá administrativamente las controversias que se originen en relación con el seguro del viajero o usuario de la vía, sin perjuicio de que las partes sometan la controversia a los tribunales judiciales competentes.

ARTICULO 65. Cuando se trate de viajes internacionales, el permisionario se obliga a proteger al viajero desde el punto de origen hasta el punto de destino, en los términos que establezcan los tratados y convenios internacionales.

TITULO SEPTIMO

Inspección, verificación y vigilancia

ARTICULO 70. La Secretaría tendrá a su cargo la inspección y vigilancia para garantizar el cumplimiento de esta Ley, sus reglamentos y las normas oficiales mexicanas que expida de acuerdo con la misma. Para tal efecto podrá requerir en cualquier tiempo a los concesionarios y permisionarios, informes con los datos técnicos, administrativos, financieros y estadísticos, que permitan a la Secretaría conocer la forma de operar ó explotar los caminos, puentes y los servicios de autotransporte y sus servicios auxiliares.

Asimismo, la Secretaría podrá inspeccionar o verificar que tanto el autotransporte federal como particular cumplen con las disposiciones sobre pesos, dimensiones y de seguridad en las carreteras, de acuerdo con lo establecido en las normas oficiales mexicanas respectivas.

La Secretaría podrá autorizar a terceros para que lleven a cabo verificaciones de acuerdo con lo establecido en la Ley Federal sobre Metrología y Normalización.

1.4 Análisis de modelos de Calidad del Servicio

Hoy día, las actividades de servicios han tomado el relevo del liderazgo económico. Estas actividades, que abarcan el comercio, las comunicaciones, los transportes, la alimentación y la hotelería, los servicios financieros y médicos, la enseñanza, la administración pública y los servicios técnicos a la industria, suponen alrededor del 70% de la renta nacional y de las tres cuartas partes de los puestos de trabajo no agrícolas de Estados Unidos. Al generar 44 millones de nuevos puestos de trabajo en los últimos 30 años, han absorbido la mayor parte de las mujeres y miembros de las minorías incorporados a la población activa, suavizan los efectos de todas y cada una de las recesiones posteriores a la Segunda Guerra Mundial e impulsan las últimas recuperaciones económicas.

En vista de este papel de liderazgo, es un buen momento para examinar lo ocurrido en el sector servicios, tratando de comprender cómo se puede aumentar la productividad y modificar las estrategias competitivas. A pesar de su diversidad, las empresas líderes en muchas actividades de servicios muestran temas y prácticas comunes y ofrecen lecciones a los directivos de cualquier sector económico.

Partiendo del análisis de los diferentes enfoques o directrices en los que podemos enmarcar la "Calidad del Servicio" realizado en la introducción, en este apartado mostraremos los principales modelos del enfoque que presenta de forma particular la filosofía y elementos estructurales del desarrollo base de nuestra propuesta, para marcar algunos puntos de coincidencia, elementos estructurales y así conformar la propuesta de un posible modelo a lo largo del presente trabajo.

A) Empezaremos con el modelo de Jacques Horowitz⁶ que inicia explicando la importancia del Sector Servicios en las economías de países como Francia (65% del PNB), Estados Unidos (70%) y Alemania (56%) por citar algunos. Dentro de lo que el llama grandes principios cita lo siguiente:

- El cliente es el único juez de la calidad del servicio, sus consejos son fundamentales.
- El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio, y siempre quiere más.
- La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar sus objetivos.
- La empresa debe reducir la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.
- Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de Calidad.
- Para eliminar errores debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo. En Servicios no existe término medio. Hay que aspirar a la excelencia. Y eso exige la participación de todos, desde el presidente de la empresa hasta el último de sus empleados, porque el cliente no ve en el servicio más que <<lo que no funciona>>.

Menciona que cada empresa de cada sector de servicios desarrollará su propia estrategia de Calidad del Servicio, distinta, única, innovadora si fuera posible pero los principios citados son condiciones indispensables para alcanzar el éxito.

Define primero a la CALIDAD como el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su cliente y al SERVICIO como el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico.

Acerca de las normas de Calidad del Servicio se anotan tres características:

- 1) Expresarse desde el punto de vista del cliente; (Fig.1)
- 2) Ser ponderables;
- 3) Utilizables por toda la organización, de arriba abajo

⁶ Jacques Horowitz. "La calidad del servicio a la conquista del cliente" McGraw Hill México 1992 1a. Edición

RESULTADO ESPERADO POR EL

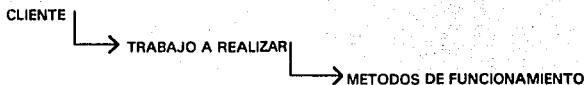


Fig. 1

Se mencionan cuatro elementos o medios para la prestación de un servicio.

- A) Las personas que prestan el servicio.
- B) Los equipos y materiales que acompañan el servicio.
- C) Los procedimientos y métodos a seguir para prestar el servicio.
- D) Las materias primas utilizadas en el servicio.

Finalmente comenta el DIAGNOSTICO como la piedra angular de todo programa de Calidad del Servicio. Este indicará si se debe lanzar a la caza de errores para tratar de alcanzar el cero defectos o si se debe revisar totalmente la estrategia de calidad.

B) Otro modelo es el de Ron Mc Cann⁷ que plantea nueve herramientas de Servicio.

No 1. ¡Servir por el placer de servir! Aquí se remarca uno de los ingredientes principales de la Calidad del Servicio que es la convicción y satisfacción por servir, se menciona que cada uno de nosotros está aquí para servir, así como para que se le sirva.

No 2. No sustituya la conveniencia por el servicio. En esto hace ver aspectos interesantes donde muchas organizaciones están ofreciendo conveniencia de ahorro de tiempo, de tramites etc. pero no servicio.

No 3. Recordar: en cada queja existe una solicitud de servicio. Aprender a escuchar los mensajes implícitos en la queja. Referirse a la petición no a la emoción.

⁷ Ron Mc Cann "El placer de servir" Pax México México 1991 1a. Edición.

5. Involúcrelos. Invite a otros a brindar servicio.

C) En la obra "Clásica" de Calidad del Servicio de Jan Carlzon⁸ llama la atención el planteamiento de que en el mundo de hoy el punto de partida debe ser el cliente -no el producto o la tecnología en sí mismos- de aquí se define al "Momento de la Verdad" como el contacto entre el cliente y algún miembro de la compañía. Se narra la política que siguió en su compañía de optar por ser 1% mejor en cien cosas diferentes en vez de ser 100% mejor en una sola cosa. Otra aportación interesante en su descripción de LIDER que menciona no se nombra porque lo sepa todo y pueda tomar todas las decisiones. Se le nombra para que tenga una visión de conjunto de la empresa y a partir de ahí cree los pre-requisitos para que se haga el trabajo. El líder ha de crear los sistemas que le permitan delegar responsabilidades para las operaciones diarias. Un líder hoy día debe tener unas cualidades mucho más generales: un buen sentido empresarial y un amplio conocimiento de cómo las cosas pueden encajar, las relaciones entre los individuos y los grupos dentro y fuera de la compañía y el juego de varios elementos en las operaciones de la compañía. Por lo tanto, el nuevo líder es una persona que escucha, que comunica y que educa, una persona emocionalmente expresiva e inspiradora que puede crear la atmósfera adecuada en vez de tomar todas las decisiones él mismo.

En el capítulo de "Formular la Estrategia" narra la importancia en primer término para dicha estrategia, el dar una orientación hacia el cliente. Hasta cierto punto analizar la propia organización y decidir, desde el punto de vista del cliente, en qué tipo de actividad empresarial está uno metido. Por ejemplo una línea aérea es solo una empresa de líneas aéreas, o es realmente una empresa que transporta gente de un lugar a otro de la forma más segura y eficiente posible?. O por ejemplo Ford y la General Motors están en el negocio del automóvil o están realmente en el negocio de proporcionar a la gente los

⁸ Jan Carlzon "El momento de la verdad" Díaz de Santos España 1991 1a. Edición

medios de transporte que les permita ir de un sitio a otro por tierra?. Si deciden que están en el negocio del automóvil, entonces, naturalmente, deberán concentrar sus esfuerzos en el diseño más innovador y aerodinámico y en economizar energía, es decir, en el coche en sí mismo. Si optan por lo segundo determinarán cómo se debe organizar la compañía para el mejor servicio. También señala la orientación hacia un grupo meta que en su caso se definió como los hombres de negocios que utilizan frecuentemente líneas aéreas. Se propone en esta obra lo que en la actualidad conocemos como "achatación de la pirámide organizacional" es decir desaparecer los niveles no significativos en la atención al cliente. Explica que se había pedido a los cuadros intermedios que escucharan a la gente de primera línea (personal que contacta con el cliente externo) para que descubrieran que era lo que ellos necesitaban para hacer su trabajo, los cuadros intermedios, sin embargo, no estaban acostumbrados a pensar en sí mismos cumpliendo una misión de apoyo, especialmente si se trataba de apoyar a gente a quienes previamente consideraban como subordinados. La palabra <<apoyo>> les sugería la imagen de atender necesidades, no de administrar.

La parte de "premiar al personal" resulta de particular atención al menos como los empleados de la línea aérea fueron reconocidos por el resultado de la operación anual y se ve como es importante tomar en cuenta al personal, pues como lo mencionan en muchas compañías la única cosa que llama la atención es una equivocación. Tanto si se hace un buen trabajo como un mal trabajo - o incluso si no se hace nada - nadie se molesta en comentarlo. Todo el mundo necesita sentir que sus contribuciones son apreciadas. El trabajo que hacemos y el reconocimiento que obtenemos por él contribuye a nuestra estima personal. Especialmente en una empresa orientada hacia el servicio en donde la estima personal de los empleados y su actividad en el trabajo tienen un enorme impacto en la satisfacción de los clientes, una palabra de aprecio puede llegar a ser muy importante. Finalmente plantea para la continuidad de la "Calidad del Servicio" el establecimiento de

nuevos objetivos tal como se había venido haciendo en su compañía contribuyendo al bienestar de los empleados e integrada toda la organización servir cada vez mejor a sus clientes.

D) Brevemente citaremos la obra de Marian Thomas⁹ por tener una estructura tipo "manual" de Calidad del Servicio donde plantea parámetros o indicadores interesantes como:

- El 70 por ciento y seis por ciento de los clientes infelices jamás informan a la empresa su disgusto.
- Por cada queja recibida en una empresa existen, en realidad, 26 clientes con problemas de los cuales seis son serios.
- Es más probable que los clientes que se quejan por algún problema, aun cuando éste no sea resuelto, continúen haciendo negocios con una empresa que aquéllos que no expresan sus quejas.
- Entre el 54 y el 70 por ciento de los clientes que expresan sus quejas volverán a hacer negocios con la empresa en el futuro si sienten que su asunto fue resuelto. Ese número asciende al 95 por ciento, si los clientes piensan que el problema se ha solucionado con prontitud.
- Por lo general, el cliente que tiene un problema con una empresa le contará al respecto a nueve o diez personas. Pero sólo le dirá a cuatro o cinco personas sobre una buena experiencia.
- Un cliente que se queja de un problema y éste es resuelto, le cuenta a cinco personas sobre el trato que ha recibido.
- Si una empresa pierde un cliente que, por lo general, gasta u\$d 50 a la semana, ésta tendrá una reducción de u\$d 949,000 en el siguiente año.

⁹ Marian Thomas "Servicio, servicio la clave para ganar clientes eternos" Panorama México 1993 1a. Edición

- Una empresa invertirá cinco veces más en adquirir un nuevo cliente que en servir a uno ya existente.

Desarrolla de forma muy practica elementos como:

a) Qué esperan o desean los clientes.

- * Cortesía
- * Simpatía
- * Atención rápida
- * Personal bien informado
- * Confiabilidad
- * Empatía
- * Atención personal
- * Tangibles

b) Como comunicarse a los clientes con efectividad

- * Comunicación verbal.
- * Comunicación no verbal.
- * Escuchar.
- * El arte de preguntar.
- * Comunicación por teléfono.

c) Manejo del cliente difícil o especiales

- * Clasificación.
- * Manejo de los problemas complicados.

d) Como mantener felices a los clientes

- * Cortesía.
- * Facilitar la experiencia del consumidor.
- * Cuando se cometan errores.
- * Cuando se interponen las reglas y regulaciones.

e) Como trabajar como parte de un equipo de servicios al cliente.

- * Los compañeros de trabajo como parte del equipo.
- * Los clientes como parte de su equipo.
- * Características individuales del trabajo como empleado de servicios al cliente.
- * Características de la supervisión del servicio al cliente.

E) Finalmente en el siguiente apartado se describirá el Modelo Denton de Calidad del Servicio como modelo de referencia en el estudio.

1.5 Modelo Denton

Un reciente artículo de la revista Time informaba sobre el lamentable estado del servicio en los Estados Unidos. El artículo comentaba que se ha convertido en <<una mercancía enfurecedoramente escasa>>.

En este modelo se describe la forma en que muchas compañías consiguen medir y evaluar el servicio, tarea ésta que no siempre es fácil, pero a menudo es esencial. Ya lo dice el viejo proverbio: <<Si no se puede medir, no se puede mejorar>>

También muestra 12 principios básicos y estos a su vez se resumen en "tres puntos claves" mismos que combinaremos con nuestras relaciones A) de permisionarios y B) de usuarios de nuestra investigación.

Principio 1

Visión directa

Para incorporar la propia visión en la cultura empresarial, se necesita tener una personalidad fuerte y dinámica. Los empleados y la dirección deben identificarse con el presidente ejecutivo, que a menudo es un buen comunicador y puede hacer que otros comprendan dónde quiere ir y cómo llegar a la meta.

Hace falta algo más que un enfoque claro para poder impartir la visión de un presidente ejecutivo. Al parecer, la mayoría de esos presidentes eran queridos o, por lo menos, respetados por sus empleados, ya que en muchos casos se creaba una atmósfera familiar en la que él representaba la figura del padre benevolente.

Cuando un presidente ejecutivo es respetado y admirado, resulta más fácil realizar cualquier cambio en la cultura de la empresa. Un director de almacén de Wal-Mart contaba que, en cierta ocasión, necesitando vivir cerca de una instalación sanitaria debido a la

condición de uno de sus hijos, Walton presidente de la compañía hizo las gestiones precisas para nombrarle director de una tienda cercana a un centro médico de la región. Este tipo de acciones hacen más por asegurar que el personal adopte la visión del presidente ejecutivo que cualquier libro lleno de sistemas, procedimientos y normas.

Otras anécdotas similares ocurridas en otras de las principales empresas de servicios hablan de las preocupaciones humanitarias de los presidentes ejecutivos. En esas empresas, los empleados saben que su presidente se preocupa, que no es frío tecnócrata. La visión se inicia con un claro enfoque de lo que representa la empresa y finaliza con los rasgos humanos que crean respeto, admiración y el deseo del personal de cumplir todo lo que les indique el presidente ejecutivo.

Principio 2

Desarrollo de un hueco estratégico

La estrategia consiste en encontrar y desarrollar el único servicio o servicios que permitan mantener competitivo el negocio. Esto incluye unas características y perspectivas de un servicio específico, que sea apreciado y sostenido por los clientes.

Sería fantástico poder prestar un buen servicio y buenos productos al 100%, a todas horas y en todos los sectores y, además, a un mínimo coste. Pero, obviamente, esto no es posible. Todo negocio debe medir sus fuerzas y prestar aquellos servicios que las acentúen y que minimicen sus debilidades. <<Muchos recién llegados están adoptando una estrategia de hueco de mercado, proyectando y situando sus servicios para que atraigan a segmentos específicos del mercado en lugar de tratar de hacerlo todo para todo el mundo>>

Principio 3

La alta dirección debe demostrar su apoyo

Parece ser que, sea cual sea el tema que tratemos, uno de los puntos clave es la responsabilidad de la dirección, que precisa de acciones y hechos que demuestren su

compromiso por la calidad. Ya han confirmado los proveedores de servicios de nuestros ejemplos que existen una serie de procedimientos a través de los cuales la alta dirección puede verificar su apoyo a la calidad.

El presidente de una empresa médica indicó: <<Estoy convencido de que sólo se puede conseguir una buena calidad (o cualquier otra cosa), si la dirección insiste constantemente en ello. No existe una varita mágica. Se necesita tiempo, pero es un tiempo bien empleado>>, añadiendo a continuación: <<Digo lo que quiero y, la próxima vez que les llegue una revisión salarial, más les vale haber estado buscando formas de mejorar el servicio>>. Continuó, añadiendo: <<Esto no es una situación de adversarios. El personal sabe qué está más cerca de mis prioridades, y cuando llegue el momento de hacer una evaluación saben que esas serán las cosas que utilice para valorar su rendimiento>>. No se trata de esgrimir un martillo, únicamente se trata de demostrarles lo que el servicio le cuesta a la empresa. Para ello, indicó al director financiero que enseñara a cada uno de los empleados el costo de un servicio deficiente, añadiendo: <<Para empezar, se les prepara una buena historia (con los hechos financieros), clara y abierta. Es necesario ser absolutamente sincero cuando se trata con la gente>>. Todo esto es un procedimiento directo, pero existen otros con los que la alta dirección puede demostrar su apoyo al servicio de calidad.

Todos los proveedores de servicios efectivos se han ganado la colaboración y lealtad de sus proveedores de servicio directo, al público. Sus formas de demostrar este apoyo, sean o no monetarias, son diferentes, pero el mensaje sigue siendo el mismo: la dirección cuida y reconoce la valía del personal que presta un servicio de calidad.

Principio 4

Comprenda su negocio

Este principio sí que parece sencillo. Pero si es tan sencillo y tiene sentido ¿por qué no es más conocido? La mayoría de los directores y empleados parece como si tuvieran una

especie de visión con <<orejas>>; únicamente entienden su trabajo, pero nunca obtienen una visión más amplia, lo que resulta arriesgado para el negocio y el servicio.

A menudo, la comercialización sólo conoce la promoción y la publicidad, por lo que pueden ser culpables de tener un enfoque limitado del negocio. La mayoría de ellos no reconoce que es mejor comunicar a los clientes una fecha de entrega que no les guste pero que es posible cumplir, que otra más irreal y que no se pueda cumplir. Ocurre a veces que los empleados de ventas no entiendan que sólo pueden comprometerla si la producción entrega a tiempo, o toda la empresa tendrá problemas. Como otros, el personal de ventas debe comprender que todos sus trabajos y responsabilidades están incluidos dentro del conjunto de actividades de la empresa. El proverbio <<Promete sólo lo que puedas cumplir y cumple lo que hayas prometido>> se interpreta mal a veces. Las finanzas, la contabilidad, el cash-flow y las inversiones, junto con otras actividades monetarias, tratan de obtener buena posición de sus decisiones sobre la capacidad de la empresa a la hora de suministrar un servicio de calidad.

Principio 5

Aplicación de fundamentos operativos

Las empresas Southland Corporation, Tandy, Wal-Mart y L.L. Bean tienen unos niveles de servicio excepcionales, que no han conseguido por casualidad. Todas ellas cuentan con un magnífico servicio de distribución. Southland Corporation y Wal-Mart han llegado a contratar directores de nivel superior que hayan trabajado con otros sistemas. Estas dos empresas y otras se parecen en varias cosas. También cuentan con unos programas, organización y planificación básica de <<tuercas y tornillos>> muy eficaces, que las hacen completamente operativas.

Lo que les ha conducido a obtener esos altos niveles de calidad en el servicio se debe a la gestión de operaciones. El servicio no tiene nada que ver con las promociones, publicidad o ventas, que quizás atraigan el interés de los clientes, pero lo que en realidad les mantiene y

atrae es el servicio y la calidad con que se presente, siendo la dirección operativa la que proporciona su alto nivel.

La gestión operativa o de operaciones es una división de la gestión especializada en las técnicas de producción, que antes se denominaba <<gestión científica>> y que era el campo de Frederick Taylor. Más tarde, al irse incorporando al proceso de fabricación un mayor número de procedimientos, se la comenzó a llamar <<gestión de producción>> y después se le cambió la denominación por la de <<gestión de operaciones>>, al ir aumentando cada vez más el número de servicios que comenzaron a adoptar sus técnicas.

Esas técnicas de producción o de operaciones, que son las mismas tanto si se aplican a la fabricación como a los servicios, consisten en metodologías analíticas y otro tipo de modelos obtenidos a partir de materias tan diferentes como las matemáticas, la estadística y la economía. Las operaciones incluyen la preparación de previsiones, selección de procesos y de diseños de productos, selección de la localización y distribución de la fábrica, gestión del inventario y materiales, mantenimiento del equipo y aplicación de las técnicas del control de calidad.

Un buen servicio está basado en una buena dirección de operaciones. Por ejemplo, la <<satisfacción garantizada>> es una herramienta poderosa que los proveedores de servicio de calidad utilizan para mejorar su imagen y ganarse el respeto de los clientes. Las garantías de satisfacción no pueden llegar a ser una realidad a menos que la gestión de operaciones no suministre los servicios. Por lo general, aquellas empresas que ofrecen garantías, tienen más del 97% de fiabilidad y de capacidad de respuesta. Cualquier valor inferior supondría el suicidio de la empresa.

Si una empresa quiere mejorar el servicio reduciendo el tiempo de respuesta es indispensable que conozca las condiciones operativas. Se precisarán conocimientos técnicos operativos si, como ocurre con frecuencia, es necesario combinar las funciones de los departamentos, mejorar la capacidad de utilización, racionalizar las condiciones de operación del proceso o cambiar la secuencia de trabajo para mejorar los servicios. La

motivación puede que tenga su origen en los clientes o en la dirección, pero los medios para mejorar siempre proceden de las operaciones.

Principio 6

Comprender, respetar y supervisar al cliente

Para desarrollar una estrategia de servicio que sea efectiva, puede que el procedimiento más sencillo sea escuchar debidamente a los clientes. Por lo general, los clientes están perfectamente preparados para hablar, si las empresas están dispuestas a escuchar -¡de verdad! escuchar es algo más que las hojas o formularios de reclamaciones que, como ocurre en muchas cadenas hoteleras, están a disposición de los clientes. Las empresas tienen que escuchar de forma activa; tienen que buscar, de forma creativa, alguna manera de potenciar su conocimiento de todos los deseos, actitudes y preferencias de los clientes. Para escuchar de forma eficaz se necesita una actitud agresiva.

Para comprender los deseos del consumidor es necesaria una verificación personal de los comentarios recibidos. Lo que a veces pensamos o suponemos que se ajusta a los deseos del cliente, a menudo no se corresponde con lo que realmente desea. Un ejecutivo contaba que había trabajado en una empresa que trataba de fabricar <<el mejor pañal>>. El departamento de investigación y desarrollo se ocupaba de esta tarea. Por fin, tras varios años de trabajo, llegaron a encontrar el pañal perfecto, capaz de absorber 2.27 litros de agua, cantidad muy superior a la de otros pañales que existían en el mercado. El problema fue que perdieron el mercado porque, mientras ellos continuaban perfeccionando el producto, la competencia seguía vendiendo pañales de menor fiabilidad. Se dieron cuenta con demasiado retraso de que al cliente no le importaba nada que su pañal retuviera esa cantidad de agua, porque ningún bebé llega a eliminar tanta antes de que se le cambie. El pañal era de buena calidad o por lo menos era lo que ellos creían. Lo malo es que nunca se lo preguntaron al cliente, sino que se limitaron a suponer que lo sabían. El resultado ha sido que esa empresa ha desaparecido del mercado de los pañales.

Los comentarios retroactivos y el grado de satisfacción del consumidor deben ser el objetivo prioritario de toda empresa que desee mejorar el servicio. Dentro de la cultura corporativa debe existir una perspectiva del consumidor, que puede desarrollar dentro de la empresa, haciendo que cada persona y departamento traten a los demás como si fueran clientes. Solid State utiliza medidas internas de calidad que ayudan a desarrollar esa perspectiva, debido a que cada departamento percibió más claramente la forma en que su calidad afectaba a los otros, y viceversa. Las ventas miden el nivel de satisfacción del consumidor, de igual manera que las fechas de las entregas dependen de la producción. Los errores escritos que se cometen en el departamento de control de la producción afectan a su vez a la exactitud de las ventas al informar erróneamente sobre las fechas de los envíos. El control de la contabilidad de las cuentas por cobrar y el cash-flow también influyen sobre las ventas y la capacidad de producción, cuando se quiere ofrecer un servicio de calidad y productos. Si la empresa carece de dinero y de clasificación crediticia no podrá asegurar los mejores descuentos, contratos de vendedores, etc.

Aunque existen otros procedimientos con los que confirmar esa perspectiva, la medición de los índices de satisfacción del cliente (llamadas no conformes, errores escritos, etc.) es una forma positiva de desarrollar una perspectiva sobre el consumidor.

Principio 7

Utilización de la tecnología adecuada

La tecnología no es buena ni mala en sí misma, pero su utilización en el servicio define si es la adecuada o no. El empleo de los ordenadores para supervisar el rendimiento de las operaciones es en algunos casos, como en la empresa CRC de Texas Instruments, una **tecnología positiva**. Los directores de las principales empresas proveedoras de servicios de calidad aplican la tecnología de forma positiva para mejorar el servicio de calidad, empleando, por ejemplo, una tecnología que automáticamente dirige las llamadas telefónicas a los telefonistas disponibles. Se hace una supervisión de las llamadas, pero se

fían más del orgullo profesional y de la influencia de los compañeros en el control de los telefonistas.

Este sistema CRC contrasta con el de <<explotación>> que aparece en alguno de los centros de números 900 y muchos sistemas de reservas, dirigidos a la producción, teniendo poco en cuenta la calidad de la interacción. Lo importante en este caso no es la calidad de la interacción sino el número de interacciones producidas.

Ni la velocidad ni el rendimiento sin calidad son efectivos. Los ordenadores utilizados en los sistemas de <<explotación>> se emplean para supervisar las llamadas de los telefonistas y medir su rendimiento. El objetivo en este caso es diferente del de CRC y también lo son los resultados finales. Si se presenta un problema difícil con los clientes y éstos hablan durante mucho tiempo, puede llegar a destruirse el rendimiento efectivo del telefonista. Se sabe que algunos llegan a desconectar las llamadas cuando las preguntas de los clientes son complejas o se va a consumir mucho tiempo en las respuestas. Este sistema con mentalidad de línea de montaje resulta efectivo para mejorar la productividad a corto plazo pero, a la larga, tanto la calidad como la imagen resultan gravemente dañadas por esas tácticas, que constituyen el uso inadecuado de la tecnología, típico entre los servicios y fabricantes que sólo saben improvisar.

La tecnología puede constituir un medio importante para aumentar la calidad de los servicios, siempre que su utilización corresponda con los objetivos de mejorar los servicios y acercarse más al cliente. Los proveedores de servicios deficientes parece que piensan que sus empleados son un mal necesario, o por lo menos, poco efectivos; querían utilizar la tecnología para reducir el número de trabajadores y a la vez reducir su impacto en la empresa. Por otro lado, los proveedores del servicio de calidad, aunque reconocen la utilidad de la tecnología, opinan que lo realmente importante para prestar un servicio de calidad son sus empleados. Porque la tecnología sólo es una herramienta que ayuda al personal a realizar mejor sus trabajos.

Principio 8

La necesidad de innovaciones

Los proveedores de servicios deben investigar continuamente nuevos sistemas con los que favorecer a sus clientes. Esto no quiere decir que para poder realizarlo haya que estar en posición de vanguardia porque, se esté o no, todos los negocios deben investigar nuevas oportunidades. Lo que se precisa para ello es que la atención de la dirección se dirija hacia cuestiones básicas sobre sus servicios; deben examinar quién, cuál, dónde, cuándo y cómo fueron despachados o prestados los servicios. Deben preguntar; ¿Es (el servicio) suficiente? ¿Existe un procedimiento mejor? ¿Se está dando al cliente lo que ha solicitado o sólo el mínimo?

Los proveedores de servicio con visión de futuro buscan nuevos procedimientos en la investigación y desarrollo (I+D) para conseguir ventajas competitivas. Esos negocios con éxito buscan de forma continua nuevos productos y servicios que puedan ayudarles a diferenciarse en el competitivo mercado actual.

Las compañías de servicios cada vez se apoyan más en las innovaciones como sistemas para crear nuevos servicios o renovar los existentes y los productos, para establecer nuevos mercados y clientes y para suministrarles un servicio mejor.

Principio 9

Contratar a la gente adecuada

Los clientes quieren ser tratados con cortesía y educación, quieren alguien que les ayude y que pueda y quiera tratar con sus problemas. Algunos de esos rasgos pueden desarrollarse por medio de la formación, pero muchos dependen de encontrar a la gente adecuada para un negocio específico. Esto se está convirtiendo en un importante reto.

El centro de repuestos de GE, que trata la información, las quejas y peticiones de los clientes, ha llegado a poder identificar los caracteres de la personalidad y aptitudes críticas para la preparación de los operadores de teléfonos, que posteriormente refuerzan con una

formación inicial de cinco semanas y otras cien horas al año. Cualquiera que sea el procedimiento seguido para ello, el mensaje que se recibe es que si se desea tener un buen servicio se deberá encontrar a la gente adecuada para prestarlo.

Principio 10

Proporcionar formación especializada

James D. Robinson, presidente ejecutivo de American Express, ha señalado: <<Nuestra compañía tiene un doble compromiso con los clientes: el primero es prometer sólo lo que podemos entregar y el segundo es entregar lo que hemos prometido. Y prestamos nuestro servicio transacción a transacción. Son nuestros empleados bien formados los que hacen que funcione la tecnología y los que, finalmente, entregan lo que prometimos>>.

La formación de empleados especializados es algo más que enseñar a tener buenos modales, cortesía o un <<sonríe y llama>>. La formación de empleados especializados está dirigida a desarrollar sistemas con los que mejorar el servicio de calidad, debiendo realizarse en su totalidad y no forma errática. Debe proyectarse para enseñar a empleados y directores los trabajos básicos específicos destinados a mejorar los servicios.

Tanto la duración de la formación como su estructura formal no están necesariamente relacionadas con su efectividad. Nordstrom tiene un programa de sólo día y medio de formación. Incluso los proveedores de servicios deficientes tienen algún programa de formación. Lo importante no es el estilo, sino la sustancia.

American Airlines, SRC y otras empresas importantes proveedoras de servicios emplean distintos sistemas, pero los resultados son los mismos. Tienen una plantilla laboral comprometida y responsable, que realiza un esfuerzo adicional y cuya formación se realiza respetando la inteligencia de cada empleado.

Principio 11

Establecer normas, medir el rendimiento y actuar

Es más fácil instituir una perspectiva del cliente cuando se han fijado los objetivos, se ha medido el rendimiento y se les ha comparado con las normas. Si aparece una desviación entre lo que se esperaba (normas) y lo que se ha obtenido (comportamiento actual), deben introducirse mejoras. Muchas de ellas no pueden realizarse si no se sabe lo que se está haciendo en la actualidad.

El procedimiento más sencillo para mejorar los servicios quizás sea fijar los objetivos de los mismos, que en la práctica no puede realizarse si no se ha podido encontrar algún sistema con el que medir el rendimiento. Cuando éste se ha medido, es posible motivar y después premiar a aquellos que hayan superado las normas mínimas. Entonces es cuando resulta más sencillo inculcar una cultura de servicio corporativo, porque las decisiones de la contratación, del empleo y de la promoción, podrán basarse en las normas del servicio de calidad.

Como en el caso de la tecnología, el establecimiento de normas y su medición pueden representar herramientas poderosas, pero únicamente cuando se utilicen de forma adecuada. Cuando una norma está en manos u objetivos erróneos, puede conducir a rendimientos y calidades deficientes.

Principio 12

Establecer incentivos

Casi todo es posible cuando se motiva a los empleados y a la vez se les da la autoridad necesaria. Nuestros principales proveedores de servicios aplican una serie de procedimientos para motivar el rendimiento de forma positiva. Por ejemplo, los empleados de ventas en las tiendas de Nordstrom reciben un salario fijo y una comisión por cada objeto que vendan a los clientes. A diferencia de lo que ocurre con otros empleados de servicio,

tienen una conexión directa entre esfuerzo y resultados. Trabajan para crear un grupo de clientes porque saben que tienen una comisión por todo lo que vendan.

Los incentivos sólo tienen la fuerza del eslabón más débil. Si un supervisor, director intermedio o cualquier otro empleado que deba desarrollar una idea, proceso o proyecto, no está motivado para cambiar su comportamiento, poca variación va a producirse en el sistema. Los incentivos y premios destinados a mejorar los servicios debe concederse a cualquier empleado de la empresa, para que todos trabajen para mejorar el servicio. Es lo único inteligente y beneficioso que se puede hacer.

PUNTOS CLAVE

El objetivo de los doce principios anteriores es tratar de ayudar a la dirección a mejorar el servicio, creando de esa forma la lealtad de los clientes y aumentando la rentabilidad de la empresa. Esos doce principios pueden concentrarse en tres puntos clave: 1. ACCION EMPRESARIAL , 2. MANERA SISTEMATICA Y 3. GENTE.

El primero se refiere a la necesidad de "ACCION EMPRESARIAL". La dirección debe tener marcado un claro objetivo de lo que quiere hacer, centrandó el esfuerzo de todos los empleados en esa visión y siendo respetada por todo el personal de la empresa, encargado de poner en marcha dicho objetivo.

Para que exista el servicio de calidad, la alta dirección de la empresa deberá participar directamente en él, demostrando su compromiso por medio de hechos, participación personal en los programas de servicio y manteniendo un estrecho contacto con aquellos empleados responsables de poner en marcha el servicio de calidad.

El segundo concepto básico se refiere a la necesidad de plantearse el servicio de "MANERA SISTEMATICA". Los mejores deseos no van a producir resultados hasta que se hayan establecido los programas que puedan convertir las ideas en actos. Deben establecerse sistemas para que todos los directores y empleados entiendan cómo y por qué el negocio funciona de esa manera y qué es lo necesario que debe aportar cada uno al

servicio para asegurar la lealtad de los clientes y los beneficios de la empresa. Deben establecerse para asegurar que se cuenta con las herramientas y tecnología convenientes para que encajen con los empleados y produzcan un servicio eficaz y no sólo eficiente. Deben introducirse sistemas para que la organización examine constantemente formas nuevas y planteamientos nuevos al servicio y a su prestación. Deben establecerse sistemas que no permitan que los clientes se pierdan durante su proceso. Ellos nos dirán lo que quieren y lo que no quieren y comunicarán a la dirección lo que les resulte aceptable, pero es muy fácil perder el contacto con ellos. Y, lo que es más importante, se debe realizar un gran esfuerzo para solicitar los comentarios de todos los clientes de una empresa.

Por último, el tercer concepto básico para un buen servicio se refiere a la "GENTE". La gente puede perdonar y superar muchas faltas en los dos conceptos básicos anteriores. El servicio vive y muere con las transacciones individuales que realice cada empleado de contacto directo con el público. Deben realizarse grandes esfuerzos en encontrar a las personas adecuadas para cada puesto clave. Cuando se los haya encontrado, la dirección no puede permitirse no hacerles caso. Por desgracia, es cierto que, a menudo, la dirección pasa más tiempo reclutando a los empleados que conservándolos. Los principales proveedores de servicios se esfuerzan sobremedida en la formación y motivación de sus empleados, porque saben que un buen servicio depende de ellos. Si los empleados son tratados con justicia, respeto y se les presta una atención positiva, es mucho más posible que traten del mismo modo a los clientes de la empresa.

CAPITULO 2. DESARROLLO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO

**"Tanto hay por hacer;
y tan poco hecho.
-CECIL RHODES-**

2.1 Planteamiento de las condiciones e hipótesis de trabajo.

Para lograr la generalidad del estudio en su parte de planteamiento de las condiciones de trabajo y con referencia a los objetivos planteados, ubicaremos dos relaciones que nos parecen complementarias y que de hecho serán base para el planteamiento de las hipótesis o relaciones de investigación:

- A) La percepción que sobre la mejora del "servicio" tienen los principales permisionarios de la empresa de autotransporte.

- B) La percepción y relación del "servicio" ofrecido con el pasajero o "usuario" de la línea de transporte en cuestión.

La justificación de considerar estas dos relaciones como base de las hipótesis o relaciones de investigación se desprende del análisis desarrollado en el apartado 1.4 que como se puede observar en diferentes formas o desarrollos de algunos autores de este concepto (CALIDAD DEL SERVICIO) plantean elementos básicos y que aquí se han querido describir e interpretar en la concepción de estas dos relaciones. Retomando el último autor en la parte de sus PUNTOS CLAVE de ACCION EMPRESARIAL, donde se plantea que la dirección debe tener bien marcado un claro objetivo de lo que quiere hacer, aparte de incluir este elemento a nuestro modelo particular de SERVICIO se pretende iniciar y plantear una

correspondencia entre esta ACCION EMPRESARIAL y variables como: Edad, Escolaridad, Tiempo como permisionarios, Conceptos de Calidad de Servicio, elementos de algún plan al respecto y finalmente la variable que se encuentra en otro PUNTO CLAVE del modelo Denton que es la GENTE y que la proponemos en la Relación A) para conocer en opinión de los directivos ó permisionarios ejecutivos la participación de los colaboradores en la confección de un plan de "Calidad del Servicio" y por otra parte la noción u opinión de que tanta participación debería tener. En cuanto a la relación B) nos referimos a los PUNTOS CLAVE particularmente de: MANERA SISTEMATICA Y GENTE respecto ya a los usuarios del servicio en aspectos como conocimiento ó generales del usuario (sexo, edad, ocupación, residencia), la frecuencia de uso del servicio, ventajas y deficiencias detectadas, motivo del viaje, opinión de la coordinación del trabajo de los empleados y en particular en las taquillas, su inclinación por determinado servicio y así poder por parte de la Dirección ubicar el hueco estratégico (en nuestro caso el servicio PLUS ó de LUJO) así como la idea o imagen de este servicio en varios tópicos (características de los autobuses, precio, servicios complementarios) y finalmente su opinión de implementar el servicio de paquetería-mensajería manejando el principio 8 del modelo DENTON de "necesidad de innovaciones".

Esquemáticamente se presenta nuestro modelo en la Fig. 2

En este apartado queremos comentar el nivel de investigación al que tratamos de llegar, es decir un poco la explicación de la estrategia empleada, y ésta es que se inicio a nivel "Exploratorio" (tratando de analizar parte de la relación A), comentada al principio de este apartado y que trata de la percepción en primer término del concepto "Calidad del Servicio" para los directivos, pues también se indica que para lograr el mejoramiento de ésta, los dirigentes son los primeros involucrados y comprometidos, como se ha explicado. En seguida se abordó el nivel "Descriptivo" tratando de abarcar e identificar todas las variables que intervinieron en el planteamiento de las hipótesis (nivel escolar, idea de

MODELO DENTON EN RELACION AL MODELO DE INVESTIGACION.

Fig.2

12 Principios

1. Visión directa
2. Hueco estratégico
3. Apoyo de la Dirección
4. Comprensión del negocio
5. Fundamentos operativos
6. Comprender al cliente
7. Tecnología adecuada
8. Necesidad de innovaciones
9. Contratar gente adecuada
10. Formación especializada
11. Establecer normas
12. Establecer incentivos

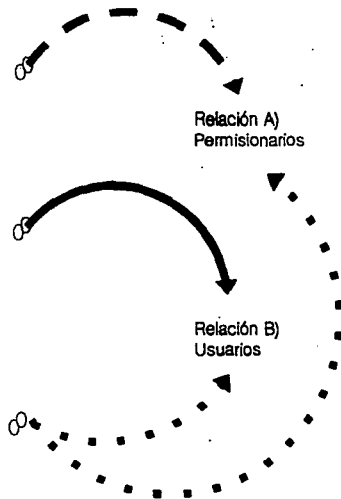
3 Puntos Clave

1. ACCION EMPRESARIAL

2. MANERA SISTEMATICA

3. GENTE

Relaciones de Investigación



Calidad del Servicio, etc.) tanto en el grupo de permisionarios como en el público en general y explicar su "definición" y "operatividad". Finalmente se trató de plantear aunque en forma enunciativa un nivel correlacional para tratar de mostrar las posibles variables que intervendrían como complemento del estudio, buscando la oportunidad de comprobar las relaciones planteadas.

Ya en situación del planteamiento de las hipótesis H_1 y H_2 (Relaciones A) y B) de investigación) recordaremos como referencia que estas son proposiciones tentativas acerca de las conexiones entre dos o más variables y dichas proposiciones serán sujetas a comprobación empírica y verificación en la realidad.

Así ya en nomenclatura se plantearán las siguientes hipótesis:

H_1 =Rel. A) de investigación.- Factores del permisionario como: su escolaridad, su idea sobre la participación del personal en las estrategias del servicio y su apreciación de la necesidad de adoptar algún Modelo de Calidad del Servicio (MCS); intervienen en su decisiones para aplicar este (MCS) en la operación de la organización.

H_2 = Rel. B) de investigación.- Elementos relacionados con un Modelo de Calidad del Servicio (MCS) como son: tipo de autobús, precio del servicio, trato del personal, taquillas e itinerarios y servicios de paquetería-mensajería intervienen en la preferencia del usuario ó pasajero del servicio de "LUJO" ó "PLUS".

2.2. Investigación exploratoria y prueba piloto

En referencia a lo que se trató como investigación exploratoria, se define en primer término lo que consideramos en la Relación A) (permisionario) donde: el estudio que se realiza cuando el tema o problema ha sido poco estudiado o no se ha considerado antes. Como lo planteamos en el capítulo 1 de Marco de referencia, lo que encontramos en relación al tema había sido estudios de "Calidad del Servicio" sobre todo en el ramo aeronáutico, ya específicamente en "Calidad del Servicio" en el ramo del autotransporte solo encontramos tratos aislados pero no lo que se podría considerar un "estudio de investigación", aplicando lógicamente su metodología. Esta investigación exploratoria se propuso para aumentar el nivel de conocimiento o familiaridad de un problema que en un principio era relativamente desconocido sobre todo por el enfoque complementario e integral de no tratar solo la repercusión que tendría el MCS (Modelo de Calidad del Servicio) al darse a conocer a los permisionarios y la verdadera aplicación ya en la operación, sino ligado a esto las repercusiones que tendría en la estrategia de "conservar" e "incrementar" los usuarios o clientes de la línea de autotransportes en estudio. En este apartado explicaremos la aplicación de una prueba piloto particular independiente de la prueba piloto para afinar el "instrumento de medición" (cuestionario) aplicado para probar las hipótesis, dicha prueba piloto en el estudio exploratorio consistió en una entrevista a profundidad en temas generales a 4 permisionarios (anexo 2) de la línea en estudio para tener idea del alcance, recepción y factibilidad de poder contar con la muestra que resultó de la población de permisionarios en relación con la aplicación posterior del cuestionario que ya contenga las variables a manejar y la posibilidad de contar con sus respuestas así como con su interés para el otorgamiento de toda la información complementaria respectiva.

Ahondando en dicha prueba piloto mencionaremos los 3 puntos específicos que se trató de evaluar en los permisionarios o dueños de los autobuses.

- 1) Grado de conocimiento sobre Calidad del Servicio.
- 2) Visión de la aplicación de la Calidad del Servicio en su negocio.
- 3) Disposición a implementar y mantener en operación algún modelo propuesto.

2.3 Identificación de variables del modelo

En cuanto a las variables que intervendrán diremos que son propiedades que pueden "variar" y cuya variación es o debe ser susceptible de medirse, la variable se aplica a grupos de personas u objetos los cuales asumen diversos valores respecto a la variable. Las variables adquieren "razón de ser" cuando se relacionan con otra y llega inclusive a formar parte de una hipótesis o en nuestro caso relación (A y B) en cuyo caso se les denomina "construcciones o constructores hipotéticos". Ya en las relaciones del apartado anterior se enuncia su contenido y ahora lo haremos utilizando la notación de las variables. Así también realizaremos su definición conceptual como enunciados de diccionarios para un entendimiento estándar y una definición operacional como el procedimiento que el investigador debe realizar para su medición. En un primer paso enumeraremos las variables incluidas en cada relación y que están reflejadas en el instrumento de medición (cuestionarios):

Relación A)

- | | |
|---------------------------------------|---|
| 1. Sexo | 7. Aplicación en la empresa |
| 2. Edad | 8. Se considera necesaria |
| 3. Escolaridad | 9. Se tiene un plan de servicio |
| 4. Residencia | 10. Elementos que tendría el plan |
| 5. Tiempo de permisionario | 11. Participación del empleado actual |
| 6. Definición de Calidad del Servicio | 12. Participación que debería tener el empleado |

En un segundo paso plantearemos las variables que se manejaron como resumen por considerarse de mayor significancia y cuyo análisis se desarrollara en el apartado de resultados, quedando las variables y su explicación conceptual de la siguiente forma:

VARIABLES DEPENDIENTES Y SU EXPLICACIÓN CONCEPTUAL:

Relación A

$R_A = Y_1$ Factores de los permisionarios para aplicar un modelo de Calidad del Servicio (MCS) en la operación de la organización.

Relación B

$R_B = Y_2$ Elementos relacionados con un Modelo de Calidad del Servicio (MCS) intervienen en la preferencia del usuario ó pasajero del servicio "Plus ó de Lujo".

VARIABLES INDEPENDIENTES Y SU EXPLICACIÓN CONCEPTUAL:

X_{11} = Necesidad de tener una estrategia de servicio (Ventajas de tener un modelo)

X_{12} = Participación de todo el personal relacionado con el ofrecimiento del servicio

X_{13} = Niveles escolares del permisionario (grado de conocimientos para el entendimiento de una estrategia de un MCS)

X_{21} = Tipología de las unidades de servicio, autobús, (presentación, seguridad, potencia, etc.)

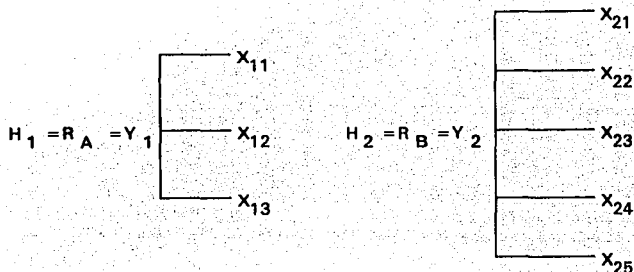
X_{22} = Precio del servicio

X_{23} = Trato del personal (Actitudes de los empleados de la línea de "estudio")

X_{24} = Taquillas e itinerarios (Facilidades de compra de boletos o consulta y días de servicio).

X_{25} = Servicios adicionales de paquetería y mensajería (Ofrecimiento de servicios adicionales de paquetería y mensajería)

Esquemáticamente tenemos las siguientes relaciones:



En la definición operacional de las variables, donde se describe las diferentes actividades que el observador deberá realizar para recibir las impresiones sensoriales que demuestran la existencia del concepto en menor o mayor grado, se detallan concretamente las operaciones a efectuar para evaluar un variable y aquí de forma genérica mencionaremos que dicha evaluación de las variables presentadas se realizarán por medio del instrumento del cuestionario para corroborar su presencia y participación en la estructura de las relaciones. En el apartado siguiente describiremos el diseño del modelo que nos conduzca a la prueba de las relaciones con todo lo relacionado a ello (idea de la población, tamaño de muestra, plan de muestreo, etc.)

CAPITULO 3. METODOLOGIA Y OPERACION DEL MODELO

**"Si quieres alcanzar lo más alto
empieza por lo más bajo
-SYRUS-**

3.1 Desarrollo metodología y operación del modelo

En este apartado se describirá el diseño de investigación el cuál se definirá como la manera concreta y práctica de dar respuesta a las preguntas de investigación, de esta forma dicho diseño nos indicará lo que se debe de hacer para alcanzar los objetivos del estudio, como se ha indicado también nos conducirá a contestar las interrogantes de investigación y como consecuencia lógica analizar la comprobación o no comprobación de las hipótesis ó relaciones formuladas. En un ejemplo trivial, si el cuestionamiento de investigación es la opinión de mis 5 compañeros de trabajo de mi conducta y la hipótesis se plantea como: a la mayoría (3 ó más) de mis compañeros les gusta mi conducta hacia ellos en el trabajo, el diseño de investigación será el plan o estrategia para confirmar si es o no cierta mi hipótesis y el propio diseño contemplará las actividades que se requieran para dicha confirmación y estas podrían ser por ejemplo: platicar individualmente con cada compañero de trabajo y pedir su opinión al respecto, otra forma sería reunirse en grupo y platicar sobre el asunto, otra posibilidad podría ser el diseño y aplicación de un cuestionario que en forma individual se pidiera llenar y analizar los resultados.

En nuestra investigación mencionaremos que teniendo en cuenta que en la metodología de la investigación existen varias clasificaciones de tipos de diseño nosotros la hemos

definido como una investigación no experimental en las dos relaciones anteriormente planteadas:

- A) Factores de los permisionarios para aplicar un Modelo de Calidad del Servicio (MCS) en la operación de la organización.
- B) Elementos relacionados con un MCS intervienen en la preferencia del usuario ó pasajero del servicio "Plus ó de Lujo".

Ya en detalle del tipo de investigación no experimental mencionada, se justifica por el hecho de realizarse sin manipular deliberadamente las variables y los sujetos de estudio ya pertenecen a un grupo o nivel determinado. Por otro lado se menciona que este tipo de investigaciones es sistemática y empírica porque como se ha dicho las variables independientes no se manipulan porque ya existen o han sucedido, los supuestos sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa observándose tal y como se dan en su contexto natural.

De entre los diversos criterios que existen para clasificar a las investigaciones no experimentales adecuados a nuestro estudio se adoptará el criterio de dimensión temporal llamado transversal o transeccional es decir el análisis se centra en ubicar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado, o también cuál es la relación entre un conjunto de variables en un determinado tiempo. Este diseño se puede esquematizar de la siguiente forma:

Para la relación A)

Una medición

Medición en el grupo de permisionarios
--

Para la relación B)

Una medición simultánea

Medición Grupo 1 Usuarios	Medición Grupo 2 Usuarios	Medición Grupo 3 Usuarios
---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------

De esta forma podemos ubicar nuestro estudio con un diseño no experimental transeccional correlacional cuyo objetivo en los dos relaciones antes citados (A y B) será la consideración de las variables en uno o más grupos de personas en un momento determinado confirmando o no las hipótesis o relaciones planteadas.

3.2 Universo y muestra de la investigación

Aquí se señala en qué, o en quiénes se centra el interés, pues resulta muy fácil el confundirse al elegir cuales son los verdaderos "sujetos u objetos de estudio". Evidentemente esto está relacionado con el planteamiento que se hizo de la investigación y sus objetivos, como recordamos dicho planteamiento se realizó fundamentalmente en 2 relaciones:

A) Factores de los permisionarios para aplicar un Modelo de Calidad del Servicio (MCS) en la operación de la organización.

B) Elementos relacionados con un MCS intervienen en la preferencia del usuario ó pasajero del servicio de "LUJO ó PLUS".

Para poder determinar nuestro "universo" ó "población" en primer término y consecuentemente la determinación de nuestra "muestra" tenemos que ubicar y definir lo que se llama "unidad de análisis" que es nuestro caso:

Para la relación A) los permisionarios que integran la directiva de la línea de autotransportes en estudio. Y

B) los usuarios actuales del servicio de lujo y de "primera" de la línea en estudio y los del servicio de lujo de otra línea competidora en los destinos de principal demanda.

Hacemos notar la relación básica de los objetivos de investigación respecto a "quienes van a ser medidos" y así como se mencionó anteriormente delimitar la "población" que va a ser

estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Enseguida nuestra "muestra" la reconocemos como un subgrupo de la población, delimitando las características de la población, siendo en nuestro caso las poblaciones de interés, para la relación A) los permisionarios y para la B) los usuarios del servicio situadas claramente en función a sus características de contenido, lugar y tiempo.

La razón de situar a nuestra "muestra" en relación a nuestra "población o universo" es, porque en pocas ocasiones podemos medir a toda la población, por lo que se elige o selecciona una muestra pretendiendo que este subgrupo sea un reflejo fiel de la población a la cual pertenece y así poseer la característica de representatividad.

Ya concretamente definiremos para la relación A) un tipo de muestra NO PROBABILISTICA puesto que no todos los elementos de la población tienen la misma oportunidad de ser escogidos, también este tipo de muestras son llamadas "dirigidas" y suponen un procedimiento de selección arbitrario y poco formal.

El criterio al seleccionar este tipo de muestra es por su utilidad en cuanto a no requerir tanto de una representatividad de elementos del universo o población en cuestión, sino de una cuidadosa y controlada selección de los sujetos estudio con ciertas características específicas, en este caso se consideraron los principales permisionarios en función a su participación en la Directiva y su posible relación, si es que existe, con las variables planteadas en la relación A) y se remarca la situación de que no se consideró cualquier permisionario sino aquellos que tuvieran una importante influencia sobre las decisiones directivas de la organización y se les pudiera ubicar como líderes de opinión.

Puntualizando el tipo de muestra seleccionada mencionaremos que además de ser una muestra **NO PROBABILISTICA** la calificaremos como **POR SUJETOS TIPO O CON FINES ESPECIALES**¹⁰ donde el objetivo es que la muestra posea la riqueza, profundidad y calidad de información, y no la cantidad y estandarización. En cuanto al tamaño de la muestra se consideró de 10 permisionarios que tenían relación en la Directiva de la línea y a los cuáles se les aplicó el llamado "CUESTIONARIO RELACION A)" para permisionarios, en función a una caratula de temas (anexo 3)

Respecto a la muestra que se ocupó para el tratamiento de la relación B) indicaremos que fué definida como **PROBABILISTICA** donde básicamente se consideró dos cosas: determinar el "tamaño de la muestra" y la "selección de los elementos muestrales". Adicionalmente se ubicó el tipo de muestra como **ESTRATIFICADA** por la conveniencia y necesidad de estructurar niveles o categorías que se presentaban en la población o universo y que eran importantes para los objetivos del estudio. También a esta muestra se le aplicó el "CUESTIONARIO RELACION B)" para usuario (anexo4), como instrumento de medición, enseguida procederemos a mostrar el cálculo que determina el tamaño de muestra para la relación B).

Como introducción nos remitiremos al cuadro 4, el cual nos muestra la selección de 4 semanas tipo en promedio, de febrero de 1994 a febrero de 1995, más significativas pues se detectó la importancia de la estacionalidad de la demanda en períodos de vacaciones escolares y de fin de año donde es manifiesto su incremento, por otra parte se observa que se recopilaron datos de los servicios PLUS y de 1a. de la misma línea de autotransporte y datos proporcionados por un servicio PLUS de la competencia que cubre la misma ruta (México - Morelia), este cuadro se realizó en hoja electrónica Works que nos proporcionó datos como: las medias de las observaciones, valores máximos y mínimos, variancias y desviaciones estándares de las muestras.

CUADRO 4

NUMERO DE PASAJEROS TRANSPORTADOS EN UNA SEMANA "TIPO"

Línea de Autotransportes "X" y Competencia

Num.	Dias	1a. Plus	1a.	Competencia
1	Lun.	435	125	247
2	Mar.	490	138	255
3	Mie.	443	120	269
4	Jue.	465	158	342
5	Vie.	555	223	357
6	Sab.	599	235	323
7	Dom.	455	218	375
8	Lun.	500	159	260
9	Mar.	458	138	245
10	Mie.	441	154	350
11	Jue.	493	202	365
12	Vie.	644	235	375
13	Sab.	624	190	360
14	Dom.	589	213	355
15	Lun.	456	112	270
16	Mar.	497	132	254
17	Mie.	468	125	268
18	Jue.	548	164	306
19	Vie.	654	188	328
20	Sab.	634	235	347
21	Dom.	608	207	325
22	Lun.	415	165	251
23	Mar.	403	142	267
24	Mie.	383	187	265
25	Jue.	469	189	270
26	Vie.	643	231	346
27	Sab.	593	208	357
28	Dom.	532	169	350
TOT.		14,494	4,940	8,682
	Media =	517.64	176.43	310.07
	Val.max.=	654.00	235.00	375.00
	Val.min.=	383.00	112.00	245.00
	Varianza.Mues.=	6825.05	1555.44	2181.33
	Desv.std.Mues.=	82.61	39.44	46.70

En el siguiente cuadro 5 se presenta el desarrollo del cálculo del tamaño de la muestra, por el método llamado de AFIJACION OPTIMA ó AFIJACION DE NEYMAN esto por la condición de que en primer lugar se trata de 3 clases, divisiones o estratos (servicio plus y de 1a. de la línea en estudio y el servicio plus de lujo o especializado de la competencia) denotados en el cuadro por: E1, E2 y E3 donde se conoce la desviación estándar de la demanda y el costo de muestreo de cada unidad es parecida o semejante para todos los estratos. Este cuadro también se elaboró en la hoja electrónica para facilitar los cálculos necesarios y aquí aprovecharemos para explicar cada una de las literales y simbología utilizada. Se señalaron o numeraron las columnas de cálculo para facilidad del mismo.

Columna 1. >>> estratos E1 (servicio plus de la línea)

E2 (servicio de 1a. de la línea)

E3 (servicio plus de la competencia)

Columna 2. >>> N_h = número de observaciones del estrato "h"

Columna 3. >>> S_h = desviación estándar de la muestra del estrato "h"

Columna 4. >>> $N_h * S_h$ = producto de las columnas 2 y 3

Columna 5. >>> W_h = proporción de la muestra en cada estrato "h"

$$W_h = N_h / \Sigma N_h$$

Columna 6. >>> S_h^2 = elevación al cuadrado de elementos de la columna 3

Columna 7. >>> $N_h (S_h^2)$ = producto de la columna 2 por la 6

El renglón de TOT > representa la sumatoria (Σ) de las columnas que la requieran.

La fórmula utilizada para el cálculo del tamaño de la muestra fue:

$$n = \frac{\Sigma N_h S_h^2}{ND + 1/N \Sigma N_h S_h^2}$$

donde $D = E^2 / Z^2$ y D = relación de E =error muestral y

Z=desviación normal estandarizada correspondiente a un nivel de confianza del 95%. Se estimó E=18 (aprox. el 50% de la capacidad del autobús de 1a. plus) y Z=1.96 correspondiente al 95% de nivel de confianza.

Finalmente se observan los valores del tamaño de la muestra de cada estrato y lógicamente del total.

CUADRO 5

CALCULO DEL TAMAÑO DE MUESTRA, RELACION B)

Método de AFUJACION OPTIMA O AFUJACION DE NEYMAN

Cuando se conoce la desv. estandar de cada estrato y el costo de muestreo de una unidad es semejante para todos los estratos.

ESTRATOS (1)	Nh (2)	Sh	Nh*Sh (3)	Wh (4)	(5)	Sh ²	Nh (Sh ²) (6)	(7)
E1	518	82.6139	42.794	0.51		6,825.05	3,535,377	
E2	177	39.4391	6,981	0.18		1,555.44	275,313	
E3	311	46.7047	14,525	0.31		2,181.33	678,393	
TOT>	1,006		64,300	1			4,489,083	
Cálculo de n >>		n = $\frac{\text{TOT Nh Sh}^2}{\text{ND} + 1/\text{N TOTNh Sh}^2}$		>>>>		4,489,083.1587>>		Nume
		(A) + (B)		>>>>		Deno = (A) + (B)		
D = E ² /Z ²		E = 18						
		Z = 1.96						
D =		84.3399		ND =		84,845.8975		>> (A)
1/N =		0.000994038		(B) =		4,482.3093		
(A) + (B) =		89,308.2068		>>> Deno				
n = Nume / Deno =		50.2851		aprox. =50				
n1 = n * W1 =				25.75		>> 26		
n2 = n * W2 =				8.80		>> 9		
n3 = n * W3 =				15.48		>> 15		
		=====						
				50				

3.3 Recolección, tabulación y análisis de datos.

Se consideró la estrategia señalada por los autores Hernández, Fernández y Baptista¹¹ que señalan que la recolección de datos implica tres actividades básicas:

a) Selección del instrumento de medición, que es el medio para captar los datos que se ocuparan del cumplimiento del objetivo del estudio, puede optarse por alguno disponible o desarrollar uno que responda a las necesidades del estudio. En este caso tanto para la relación A) (permisionarios) como para la B) (usuarios) se estructuraron cuestionarios (anexos 3 y 4) que contienen las variables propuestas en el planteamiento de las relaciones para su comprobación o su descarte.

b) Aplicación del instrumento de medición, que es el plan para la obtención de los datos y la medición de las variables de interés. En cuanto a la relación A) (permisionarios) se aplicó en el lapso de tres semanas siendo posible el llenado de los cuestionarios a razón de tres cuestionarios por semana. Para la relación B) (usuarios) se aplicó el cuestionario en el lapso de diez semanas, con la tasa de cinco días por semana es decir aproximadamente veinte días por mes para completar el tamaño de muestra calculado. Ya en campo se realizó la selección de muestra cada 5 personas de las diferentes filas de los servicios analizados. En los dos casos se manejó entrevistadores.

El período total en campo para las dos relaciones abarcó de septiembre de 1994 a marzo de 1995.

En cuanto a los Puntos de Muestreo definidos como los lugares donde se aplicó la encuesta mencionaremos para la relación A) (permisionarios) en:

- Oficinas generales de la línea en la Cd. de Toluca
- Oficinas particulares de los permisionarios en las ciudades de México y Toluca

Para la relación B) (usuarios) en:

11 Hernández, Fernández y Baptista "Metodología de la Investigación" McGraw Hill Colombia 1994 1a. Edición

* Terminal Poniente de Autobuses en el D.F.

- Taquilla Servicio de 1a. de Línea "X"
- Taquilla Servicio de Lujo Línea "X"
- Taquilla Servicio de Lujo Línea de la Competencia

c) Preparación de las mediciones obtenidas, esto con la finalidad de que los datos se puedan analizar correctamente , también se conoce como codificación de datos esto de forma preliminar para dar una traducción de las variables comunes definidas a las variables que se manejaron en el proceso electrónico y que en nuestras relaciones las mostramos para la relación A) (permisionario) en el anexo 5 y para la relación B) (usuario) en el anexo 6.

El proceso que se siguió para manejar la información obtenida fue el siguiente:

I. Diseño de bases de datos en hoja de cálculo electrónica y uso del paquete SPSS (anexo 7 para la relación A) y anexo 8 para la relación B))

II. Corrección de la información.

1. Primer tamizado
2. Planteamiento de las categorías asignadas a las respuestas.
3. Corrección en el lugar de aplicación.
4. Corrección posterior a la aplicación.

III. Codificación de la información.

1. Codificación anterior.
2. Codificación posterior.

IV. Tabulación de la información.

1. Simple
2. Cruzada

V. Síntesis de resultados obtenidos ó Síntesis Estadística. (anexo 7 para la relación A) y anexo 8 para la relación B)

VI. Gráficas. Se intercalarán en el capítulo de comentarios de los resultados de la investigación tanto en la relación A) como en la B)

A continuación y de acuerdo a los puntos arriba señalados, se procedió a preparar los datos de la siguiente manera:

Para el punto I. el desarrollo se encuentra en los anexos 7 y 8 para los relaciones A) y B) respectivamente

En el punto II. (CORRECCION)

En esta primera etapa se quiso estar seguro que la información que se tenía estaba completa e iba a suministrar la información requerida para el posterior análisis. Para ello se manejaron los siguientes pasos en ambas relaciones:

1.- Primer tamizado.

Simultáneamente a la aplicación de los cuestionarios, se estaba pendiente de que el documento escrito fuera legible y en caso contrario, se preguntaba la respuesta y se registraba. Se tuvo la ventaja que la mayor parte de las preguntas fueron de opción múltiple y solo una mínima parte consistió en preguntas abiertas. Prácticamente por el volumen el tratamiento de la relación A) no se tuvo ningún problema al aplicar los 10 cuestionarios en la relación A).

Para los 50 cuestionarios aplicados, de la relación B) no se tuvo que desechar ninguno de ellos pues hubo oportunidad de aclarar respuestas difusas en principio.

A pesar de que en algunos de los cuestionarios fueron respondidos los cuestionamientos sobre la edad de forma dudosa, se pensó que no ameritaba desechar tales cuestionarios en virtud de no ser relevante para la comprobación de las relaciones de las variables.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Uno de los cuestionarios fue reemplazado porque el usuario a pesar de haberlo tomado en serio, se decidió por casi todas las opciones que se le presentaron en cada respuesta y ello no daba la dimensión exacta de la percepción de la persona, pues hablaba de una fuerte indecisión.

2. Planteamiento de las categorías asignadas a las respuestas.

Las preguntas de opción múltiple requirieron colocarlos en categorías específicas, dado que fueron planteadas para facilitar el proceso de codificación y para respetar las opciones propuestas.

La pregunta que se refiere a la ocupación se establecieron las sig. categorías:

- A. Profesionista
- B. Comerciante
- C. Estudiante
- D. Empleado
- E. Obrero
- F. Hogar

Es importante aclarar que dentro de las categorías, se estableció un peso convencional a cada una de ellas (ver listado y consultar cuestionario). El criterio de calificación fue decidido en cuanto a que respuestas eran más significativas para detectar la necesidad del servicio PLUS. Por ejemplo, en la pregunta 2 que habla de la frecuencia con que la gente viaja hacia el destino objetivo, se dio 10 puntos a la frecuencia 2 veces..., 8 puntos a 1 vez ... y así se dio menor valor en tanto el entrevistado utilizaba menos el servicio.

La pregunta 10 que se refiere a la idea de la gente de un servicio PLUS originó establecer las categorías:

C. Comodidad

L. Lujo

S. Seguridad

R. Rapidez

P. Puntualidad

3. Corrección en el lugar de aplicación.

Como las personas entrevistadas fueron de diferente nivel social e intelectual, hubo en ocasiones la necesidad de detallarles muy bien lo que se quería de cada pregunta a fin de que lo escrito en el cuestionario correspondiera realmente a lo que se quería saber.

4. Corrección posterior a la aplicación.

Esta segunda corrección consistió en numerar los cuestionarios y revisar nuevamente que los mismos estaban completos y bien llenados.

Respecto al punto III. (CODIFICACION DE LA INFORMACION)

Se colocaron las respuestas y se contaron cuantas estaban dentro de cada categoría para ir vaciando a la base de datos. Se manejaron dos subetapas dentro de la codificación:

1. Codificación anterior.

Se estableció un resumen para codificar las respuestas obtenidas, en base a la puntuación convencional que ya comentamos.

Es importante aclarar que aquí solo se consideraron las preguntas de opción múltiple. También se consideró dentro de la base de datos, el hecho de que algunas preguntas podrían tener en ocasiones más de una respuesta.

2. Codificación posterior.

Como ya hemos mencionado, las preguntas abiertas -que fueron las menos- se codificaron a través de categorías, de tal manera que todas las respuestas tuvieran cabida dentro de una categoría y pudieran así ser vaciadas a la base de datos.

En el punto IV. (TABULACION DE LA INFORMACION)

En esta parte se realizaron el conteo de las respuestas que entraban en cada categoría. Por el volumen de los datos, fue posible realizar dicho conteo en forma manual.

1. Tabulación sencilla.

Se efectuó un conteo de respuestas para determinar cuantas había en cada categoría y se vaciaron a la hoja de cálculo dicha distribución.

2. Tabulación cruzada

Para el estudio es muy importante que la información obtenida pueda cruzarse entre sí a fin de que se proporcionen elementos de valor para el posterior análisis.

Ya se ha mencionado las variables tanto dependientes como independientes que apoyan el estudio. Es propósito tratar de ver las posibles relaciones. Por ejemplo, en la relación A) de permisionarios en el siguiente capítulo se muestra una tabulación o referencia cruzada del apartado del concepto de escolaridad de los permisionarios contra la definición del concepto de Calidad del Servicio.

En el siguiente capítulo también se comentarán los resultados de los cruzamientos de variables significativas para la relación A). Se conocerá también para la relación B) una serie de relaciones cruzadas de las variables "VENTAJAS DEL SERVICIO" con la opinión del "NIVEL DE PRECIO" que se pagaría por un servicio Plus, también las variables "OPINION DEL SERVICIO ACTUAL" con la de "COORDINACION EN EL TRABAJO DE LOS EMPLEADOS", así como la misma "OPINION DEL SERVICIO ACTUAL" con la "ATENCION EN LAS TAQUILLAS" en el mismo tenor se relaciona "OPINION DEL SERVICIO ACTUAL" con el "TRATO DE EMPLEADOS" y finalmente la posible utilización del servicio de "PAQUETERIA-MENSAJERIA" y sus "CARACTERISTICAS DEL SERVICIO".

Todo esto nos ayudara como soporte en el punto de propuesta de elementos de un modelo de servicio que sean relevantes en la concepción integral del mismo.

En el punto V. (SINTESIS DE RESULTADOS OBTENIDOS)

Las medidas estadísticas que se manejaron fueron la obtención de medias (en porcentaje) para los reactivos numéricos y su análisis por frecuencias en ambas relaciones. En los anexos 7 y 8 se presentan las síntesis estadísticas que darán entrada para el siguiente capítulo en que se relacionará los resultados con los planteamientos de las variables integradas en las relaciones. Se presentan en estos mismos anexos los procesos en el paquete SPSS de ambas relaciones.

En el punto VI. (GRAFICAS)

Se relacionará con el siguiente capítulo de comentarios y presentación de resultados.

**CAPITULO 4. RESULTADOS DE LA
INVESTIGACION**

**"La mejor manera de combatir una idea
es tratar de ponerla en práctica
-MONTERROSO-**

4.1 Elaboración del reporte de investigación

En este capítulo comentaremos los resultados de las síntesis estadísticas asociados con el planteamiento de las relaciones de investigación, para claridad y auxilio de lo comentado se han integrado las gráficas respectivas y referencias cruzadas cuando se trate de variables relacionadas cuyo resultado fue esencial para la explicación de contribución al comportamiento de las variables dependientes.

Para la relación A) tenemos:

En la sección llamada GENERALES arrojó la siguiente información acerca de la muestra de los permisionarios.

Pregunta 1.

En sexo el 90% de permisionarios son hombres

Pregunta 2.

Su edad promedio es de 59 años

Pregunta 3.

En escolaridad el 50% tiene la primaria, el 30% secundaria, el 10% bachillerato o equivalente y el 10% restante licenciatura.

En pregunta posterior (pregunta 6) se mostrara una referencia cruzada para relacionar el nivel escolar con la definición o el concepto que se tiene de Calidad del Servicios.

Pregunta 4.

El lugar de residencia de los permisionarios resulto el 50% en la Cd. de Toluca, el 20% en el resto del Edo. de México, otro 20% en la Zona Metropolitana y el 10% restante de otros estados.

Pregunta 5.

En esta pregunta se observa que el 70% de los permisionarios tiene más de 15 años en el ramo, 20% entre 5 y 15 años y el 10% restante menos de 5 años, es manifiesto la experiencia en el ramo de las personas lideres en el ramo.

Pregunta 6.

Aquí según la codificación el 80% de los permisionarios no pudieron definir el concepto de Calidad del Servicio, el 10% esbozó una vaga idea y solo el 10% pudo definir según la concepción actual; la referencia cruzada que se planteó fue, la pregunta 3) referente a la escolaridad del permisionario en sus 5 niveles denotados por:

N1

N2

N3

N4

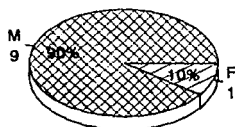
N5

y la pregunta 6) del poder definir el concepto de Calidad del Servicio también en sus niveles:

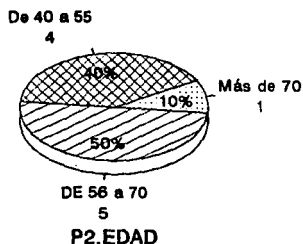
N1 N2 N3 N4

ANALISIS DE INFORMACION

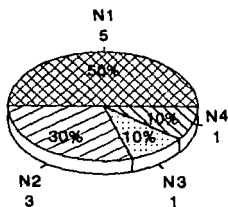
PREGUNTAS 1,2,3 Y 4



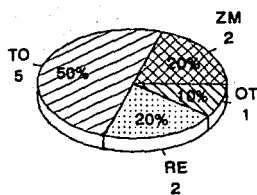
P1.SEXO



P2.EDAD



P3.ESCOLARIDAD



P4.RESIDENCIA

RELACION A) Permisionario

Preg. 6 Def. de Calidad del Servicio.

Preg. 3 Escolaridad

	N1	N2	N3	N4	
N1	5				5
N2	2	1			3
N3	1				1
N4				1	
N5					
Total	8	1		1	10

Aquí se observa que del 80% de los permisionarios que no pudieron definir el concepto de Calidad del Servicio el 63% tiene el nivel 1 (primaria) escolar y el 25% el nivel 2 (secundaria) por lo que se puede observar que la relación de la no definición del concepto es en 88% en niveles escolares de primaria y secundaria por lo que se podría asegurar que el nivel escolar afecta en el poder definir el concepto de Calidad del Servicio. Y por lo tanto la aplicación de cualquier "modelo" al respecto, en el anexo 7 PROCESO SPSS de la RELACION A) también se muestra esto, se apunta la conexión con la variable X_{13} .

Pregunta 7.

En cuanto a la idea de aplicación en la organización de este concepto, el 90% opinó que no se aplicaba y el 10% que contestó que "sí", en el complemento de la respuesta se observaba que la aplicación del concepto se limitaba a las labores de ofrecer un servicio, vender boletos, detectar las mejores rutas etc., esto para el 10% que contestó que "sí".

Pregunta 8.

En esta pregunta se observó que el 100% de los encuestados opinó la necesidad de tener en cualquier manifestación, Calidad del Servicio. Por otro lado esto corrobora el planteamiento de la variable X_{11} (Necesidad de una estrategia de Calidad del Servicio). En cuanto al porqué, la mayoría coincidía que era por la competencia y apertura de mercados.

Pregunta 9.

En esta pregunta el 90% contestó que "no" se tiene una estrategia de Servicio, el 10% que afirmó que "si", en la explicación mencionaba que "si" se tenía esta estrategia aunque no era palpable ni estaba documentada.

Pregunta 10.

En esta pregunta el 70% optó por "otro" por ser el rubro donde se indicó contestar en caso de que la persona encuestada eligiera más de una opción de las mencionadas, en la pregunta el 20% optó como elemento principal del plan o estrategia de servicio la asesoría y un 10% por la capacitación.

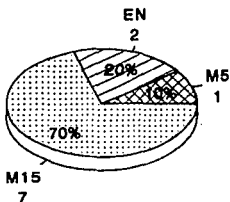
Pregunta 11.

Esta pregunta tiene relación con la variable X_{12} (participación del personal en la estrategia) donde el 80% de la muestra de los permisionarios opinó que los empleados no tienen ninguna participación en la estrategia de la Calidad del Servicio y el 20% opinó que la participación era regular.

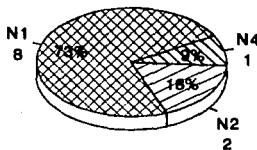
ANALISIS DE INFORMACION

PREGUNTAS 5,6,7 Y 8

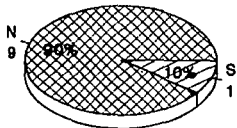
89



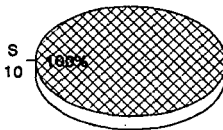
P5.TIEMPO PERMISIONARIO



P6.DEF.CAL.SER.



P7.SE APLICA CAL.SERV.



P8.ES NECESARIA

RELACION A) Permisionario

Pregunta 12.

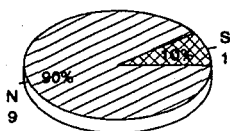
Se observó la opinión del 90% de la muestra a favor de que el empleado tenga participación en el diseño de la estrategia de Calidad del Servicio. Se reitera que el panorama de respuestas de la pregunta anterior y de ésta nos ayuda a confirmar que el "peso" de la variable X_{12} corrobora la conexión planteada para la relación A).

En resumen se plantea con el resultado obtenido concretamente en las preguntas 3) en relación con la pregunta 6) que se refleja en la variable X_{13} , las preguntas 9) y 10) en relación con la variable X_{11} y las preguntas 11) y 12) con la variable X_{12} que éstas tienen relación con la variable dependiente Y_1 corroborando o comprobando el primer planteamiento de investigación para la relación A) respecto a los permisionarios.

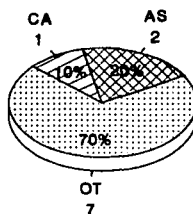
ANALISIS DE INFORMACION

PREGUNTAS 9,10,11 Y 12

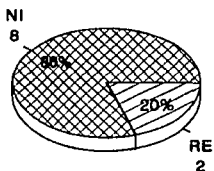
91



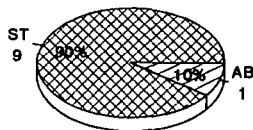
P9. SE TIENE ESTRATG. DE SERV.



P10. ELEMENTOS DE LA ESTRATG.



P11. PART. EMP. ESTRATG.



P12. QUE PART. DEBE TENER

RELACION A) Permisionario

Para la relación B) se tiene:

Pregunta 1.

Información general de los usuarios donde el 62% resultó hombre y el 38% mujeres, la edad promedio fue de 34 años, la ocupación preponderante son profesionistas 40%, empleados 20%, estudiantes 18%, comerciantes el 10%, amas de casa 8% y obreros el 4%. Esto nos habla de una clientela potencialmente más crítica en cuanto a elección de alternativas de servicios.

En cuanto al lugar de residencia nos pareció interesante conocer el perfil de usuarios en cuanto a su residencia en el D.F. que fue el 64%, en el Edo. de México 28% y de otros lugares el 8%. Esto indica también potencialmente más alternativas de terminales y de servicios de autotransporte.

Pregunta 2.

Aquí se incluyó esta pregunta para tener una idea de la frecuencia de uso por parte de nuestra muestra, la cual arrojo como más representativa la de usuarios que viajan aproximadamente 1 vez a la mes con el 24%, una vez al bimestre 20%, esporádicamente un 16%, 1 vez a la quincena el 16%, dos veces a la semana el 14% y una vez a la semana 10%. Esto representa aproximadamente la repetición de la demanda del servicio en un mes del 64% de los usuarios.

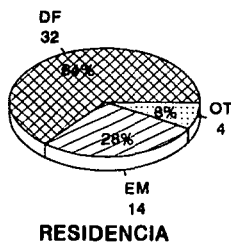
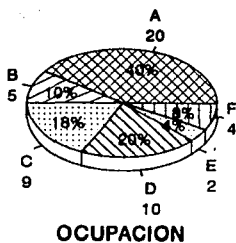
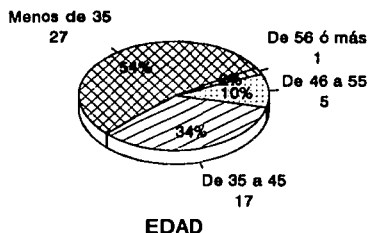
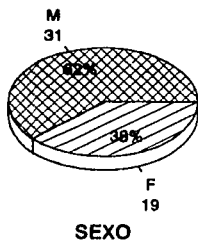
Pregunta 3.

Aquí la mayoría (el 94%) ubicó el servicio entre bueno y regular, no excelente ni malo esto nos indica una opción importante para poder manejar la mejora de imagen de la línea.

ANALISIS DE INFORMACION

PREGUNTA 1

93



RELACION B) Usuario

Pregunta 4.

En esta pregunta los encuestados señalan como deficiencia principal (36%) el rubro de "otros" que fué incluido como la combinación de conceptos de la misma pregunta por la probable existencia de más de un elemento en la calificación de la definición del servicio.

Pregunta 5.

Esta pregunta de cierta forma se repite en la 15 por ser de gran importancia la congruencia de la información, aquí se indica a un 42% como ventaja el precio del servicio, en segundo termino en 18% la frecuencia de salidas cuestión que maneja la variable X_{24} de nuestra Relación B) en cuanto al precio del servicio también se relaciona con la variable X_{22} de la misma relación. Otro factor que se nota es que para el 18% la ventaja que encontró es la puntualidad, sobre todo en el estrato del servicio de 1a. de la línea de estudio. El análisis de los usuarios que optaron por la ventaja en "economía del servicio" relacionado con los niveles de precio que se pagaría (42%), se muestra en el anexo 8 en el PROCESO SPSS explicando así la intervención de la variable X_{22} (precio) en la relación B).

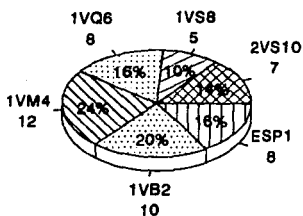
Pregunta 6.

Aquí se vio importante la exploración de elementos para constituir lo que se podría llamar el "Modelo Tipo", se trata de la razón por la cual se viajaba, esto inclusive para considerar estrategias que lleva a cubrir necesidades o expectativas de los usuarios que no se estén tomando en cuenta. El resultado fue del 50% cuyo motivo era esparcimiento o placer, el 46% de negocios y el resto "otros", esto da una idea hacia adonde enfocar los contactos con el cliente" según el motivo de su viaje.

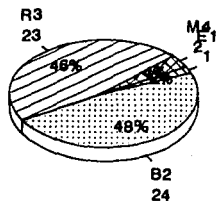
ANALISIS DE INFORMACION

PREGUNTAS 2,3,4 Y 5

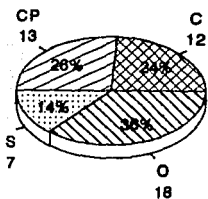
95



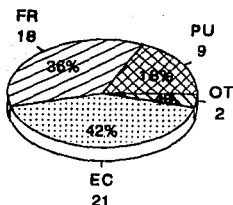
P2.FREC.USO



P3.OP.SERV.ACTUAL



P4.DEF.EN EL SERV.



P5.VENTAJAS EN EL SERV.

RELACION B) Usuario

Pregunta 7.

Esta pregunta responde a la necesidad de información para la variable X_{23} (trato del personal) en cuanto a que tanto los usuarios perciben la coordinación de las actividades de los empleados para su servicio. El porcentaje señalado es de que un 50% opina que es Regular, un 30% que es Bueno y un 20% que es Malo estos indicadores nos señalan que potencialmente hay mucho por hacer. También en el anexo 8 del PROCESO SPSS para la relación: B) se muestra las referencias cruzadas de la "opinión del servicio actual" con el de "coordinación en el trabajo de los empleados" (48%) y del primero con la del "trato del personal o empleados" (48%).

Pregunta 8.

Esta pregunta se incluyó por la situación del tipo de muestra elegida, que fue estratificada para ver que tanto se polariza el usuario con razón o no hacia un tipo de servicio, aquí se corroboró que el 82% se inclina por el servicio Plus y se relaciona con la pregunta 10 que posteriormente analizaremos, en cuanto a la razón de la elección se manifestó repetitivamente que por la imagen de viajar en ese servicio, el tipo de autobús y los servicios que se ofrecen.

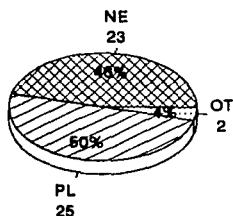
Pregunta 9.

La razón de incluir esta pregunta es para corroborar la propuesta que se incluyó de como están programados los itinerarios o roles de servicio, y que esto si denotó una coincidencia puesto que estos roles están conformados para dar atención especial en los fines de semana que es cuando más se incrementa la demanda y se afirma por que el 86% de los usuarios proponen mayores corridas de viernes a lunes. Esto adicionalmente vemos que influye en la variable X_{24} (taquillas y horarios ó itinerarios) comprobando su relación con la variable dependiente Y_2 .

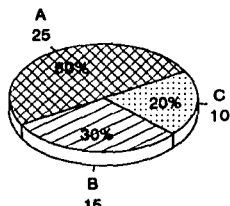
ANALISIS DE INFORMACION

PREGUNTAS 6,7,8 Y 9

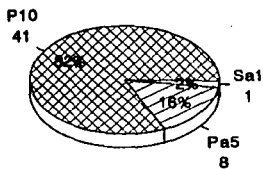
97



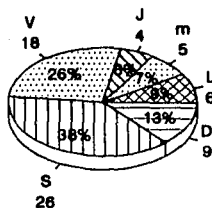
P6.MOTIVO DEL VIAJE



P7.COORD.EN EL TRABAJO



P8.ELECCION DE SERVICIO



P9.DIAS MAS CORRIDAS

Pregunta 10.

Esta pregunta se diseñó de forma abierta para ver el manejo por parte del usuario del concepto que se tiene de un servicio plus, las contestaciones se dividieron en 5 niveles (comodidad, lujo, seguridad, rapidez, puntualidad) siendo su participación: comodidad 39%, lujo el 27%, seguridad el 13%, rapidez el 11%, puntualidad el 10%. En la síntesis estadística de la relación B) (anexo 8) se mostró un total de más de 50 por opciones múltiples de los encuestados.

Pregunta 11.

Esta pregunta se relaciona con la variable X_{22} de precio del servicio en el cual el 46% se ubicó en el nivel B de 61 a 70 nuevos pesos, precio inferior al servicio plus de la competencia y equivalente a la tarifa que se cobra actualmente en el servicio plus de la línea en estudio. El 30% opinó que pagaría de 40 a 60 nuevos pesos y el 24% estaría dispuesto a pagar entre 71 y 80% nuevos pesos, buena alternativa para mejorar el servicio y contar con la seguridad de que el costo del pasaje no será el factor determinante para la elección del usuario.

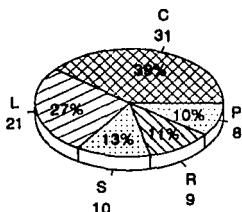
Pregunta 12.

Esta pregunta se incluyó con la finalidad de corroborar los factores importantes que el público usuario considera, el 60% marca como más importante el lujo del autobús en su estructura y servicios cuestión que corrobora la variable X_{21} de nuestra relación de investigación, el 14% considera como el factor más importante la puntualidad, el 12% la seguridad, el 10% el comodidad y finalmente el 4% que el precio sea económico situación que asegura nuestro comentario de la pregunta anterior.

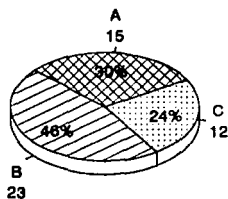
ANALISIS DE INFORMACION

PREGUNTAS 10,11,12 Y 13

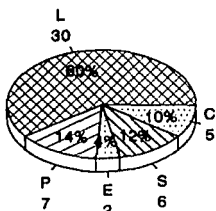
99



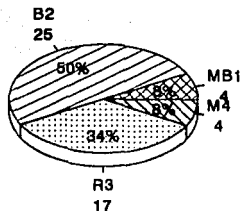
P10.IDEA SERV.PLUS



P11.TARIFA SERV.PLUS



P12.FACT.IMP.AL VIAJAR



P13.ATENCION EN TAQUILLAS

RELACION B) Usuario

Pregunta 13.

En esta pregunta vemos representada la variable X_{24} (taquillas y horarios ó itinerarios) la respuesta de los usuarios fue de un 50% de bueno y de un 34% en regular, con 8% de muy buena y un 8% de mala. Aquí consideramos y observamos el gran potencial que se tiene de un 42% de usuarios que se pueden satisfacer en este rubro, una cuestión interesante en el mismo fueron los comentarios de proponer taquillas fuera de las terminales, cuestión que integraremos en la propuesta de elementos de una estrategia nueva. Tenemos en el anexo B el análisis cruzado de las preguntas "opinión del servicio actual" y de "atención en taquillas" siendo ésta calificada con un 50% de los entrevistados por "buena", la relación con la opinión es de un 48% (porcentaje máximo) lo califica de "regular" remarcando el potencial de reforzar la atención en las taquillas.

Pregunta 14.

La variable presente en esta pregunta fue la X_{23} (trato del personal con un 52% que opina que es regular un 32% que opina que es buena, un 2% de excelente y un 14% de mala, siendo área de oportunidad importante el 52% que califica de regular el trato y que la organización la puede convertir en excelente. Recordamos la relación existente con la pregunta 7.

Pregunta 15.

En esta pregunta abierta de las características que el usuario considera distingue el servicio que el usa se clasificaron en: servicios que ofrece la línea es decir taquillas, salas de espera, trato de equipaje, etc. representando este factor el 50%, el 38% ubica que el factor de distinción está en el tipo de autobús de la línea y finalmente un 12% que señaló como diferencia la posibilidad de pago con tarjeta de crédito ubicando esto en clientes del servicio Plus de la competencia opción que resulta aparentemente de interés por los usuarios.

Pregunta 16.

En esta pregunta se ubicó la variable X_{25} (servicio paquetería y mensajería) que corrobora que el 76% de los usuarios utilizaría los servicios de paquetería y mensajería en contra de un 24% que en primera instancia no se interesa por estos servicios. En el anexo 8 PROCESO SPSS nuestra relación cruzada entre "utilización del servicio" con sus "características" nos muestra la necesidad de incluir dicho servicio como elemento integral del modelo de servicio.

Pregunta 17.

Esta pregunta se refiere también a la variable X_{25} que da una idea de que características le gustaría al usuario en el servicio mencionado, teniendo que: el 61% conceptúa la seguridad como la principal característica del servicio, un 30% que opta por la rapidez como la principal característica y un 9% que fijó el costo del servicio como factor principal.

Pregunta 18.

Esta pregunta se planteó como verificadora para ver lo significativo de las características del tipo de autobús en un servicio plus ó de lujo y vemos que: el 32% menciona como importante los servicios que ofrezca el autobús (videos, sanitario, cocineta, etc.) un 26% de usuarios que eligieron más de una opción, el 18% por la comodidad del autobús, un 14% que optó por la imagen o figura del autobús y un 10% optó por características importantes, los asientos y ventanas así como el portaequipaje.

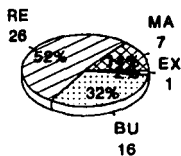
En resumen, la variable X_{21} (Tipo de los autobuses del servicio) la comprueban la pregunta 12 con el 60% que opto por el lujo del autobús y la pregunta 18 con el 90% de imagen, comodidades y servicios así como características relacionadas. La variable X_{23} (trato del personal) con las preguntas 7 con el 50% calificando la coordinación del personal actual como regular y la pregunta 14 con el trato del personal calificado de regular también

el 52%. La variable X_{24} (de taquillas y horarios ó itinerarios) con la pregunta 13 de atención a las taquillas, con un porcentaje del 84% entre bueno y regular, y por último la variable X_{25} (de servicios adicionales de paquetería y mensajería) en las preguntas 16 con un 76% interesado en el servicio y la pregunta 17 indicó que el 61% opinó que la característica principal es la seguridad del servicio. Con la conjunción de todas estas variables notamos su conexión con la variable Y_2 acerca de que estos elementos relacionados con un Modelo de Calidad del Servicio (MCS) intervienen en la preferencia del usuario ó pasajero.

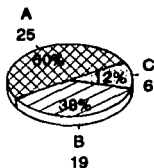
ANALISIS DE INFORMACION

PREGUNTAS 14,15,16,17 Y 18

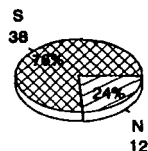
103



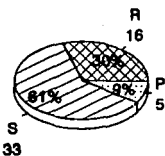
P14.TRATO DE LOS EMP.



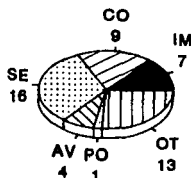
P15.DIST.OT.LIN



P16.UT.PAQ.-MENSAJ.



P17.CARACT.DE LOS SERV.



P18.CARACT.AUTOBUS

RELACION B) Usuario

4.2 Propuesta de elementos en un modelo "tipo"

En este apartado se asociarán algunos elementos representados por variables incluidas en las relaciones A) y B) con elementos o conceptos incluidos en el Modelo Denton de Calidad del Servicio.

Teniendo en cuenta la estructura de dicho modelo debemos decir que prácticamente el desarrollo del mismo para una situación real en cualquier empresa de autotransporte sería objeto de una tesis. Nuestro objetivo fué en la práctica presentar un modelo ya probado en otras organizaciones y plantear que es posible adecuarlo a nuestra realidad y no adoptarlo como "receta de cocina". Así mismo en este apartado se trata de mostrar cómo hallazgos de la investigación proporcionan elementos para conformar dicho modelo adecuado a las realidades propias de la unidad de estudio.

Recordando los 3 puntos clave del Modelo Denton: 1. ACCION EMPRESARIAL, 2. MANERA SISTEMATICA, y 3. GENTE; mencionaremos como se había comentado, algunos elementos detectados en el estudio que se podrían considerar en un diseño ya integral del modelo.

En cuanto al Punto 1. ACCION EMPRESARIAL Es un hecho como se comentó en el apartado del modelo (1.4) que si la parte directiva o empresarial no posee lo mencionado en los cuatro primeros principios: "Visión Directa" del negocio es decir saber a donde se va y eso poder transmitirlo, "Hueco Estratégico" desarrollar el nicho de oportunidad donde se piense que la empresa tendrá las mayores oportunidades de destacar, en nuestro estudio ya se tomó como dado el ubicar al servicio PLUS ó de LUJO como el hueco estratégico a explotar. En cuanto al principio de "Apoyo de la Dirección" esto es vital tratando de evitar lo que tanto observamos en nuestro entorno empresarial y que es que por "moda" la dirección estimula algún movimiento o estrategia para la mejora del negocio pero la verdad es que ella misma no se involucra, dejando las reuniones, juntas de trabajo, etc. para todos los demás

menos para ellos. En cuanto al último principio de este punto, "Comprensión del Negocio" hemos visto que si la parte directiva como líder y guía en el movimiento de "CALIDAD DEL SERVICIO" no está compenetrada de eso, siempre habrá desviaciones de centrarse en el producto ó en la actividad de servicio en sí, y no tener una real perspectiva de satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. Así concretamente se propone para nuestro caso que la empresa configure una estructura organizacional calificada independiente de intereses particulares y capaz de crear la estrategia conveniente para el logro de una Calidad del Servicio excelente con añadidura de éxito y liderazgo en el mercado.

En referencia al Punto 2. MANERA SISTEMATICA se destaca que se ha tenido preocupación por renovar la planta de autobuses por unidades más modernas inclusive la existencia del servicio PLUS ó de LUJO se implantó a raíz de la compra de autobuses modernos y la situación de que el precio de este servicio no está tan controlado como en los servicios de 1a. y 2a. Volviendo a nuestro caso consideramos que esta actualización de equipo debe estar acompañada por actualización de procedimientos y estructuras organizativas cuyo punto de referencia sea la atención al cliente como lo hemos podido observar en algunas estrategias de éxito de Calidad del Servicio. Otro principio esencial en este punto es la "Innovación" pues se considera el motor que nos permitirá operar en lo que algunos autores denominan -mejora continua- en productos, procesos, estrategias, conductas etc.

Por último mencionaremos el Punto 3. GENTE, para nuestro gusto el más importante, puesto que se comenta que un servicio es "deficiente" porque usualmente los puestos de trabajo también lo son, haciendo ó remarcando las deficiencias en las personas.

Vemos que ésto es un punto coincidente en todos los modelos de calidad total, excelencia ó en general de administración y que en cualquiera de ellos vemos la propuesta de la

participación de los integrantes de la organización buscando el fenómeno que actualmente se nombra como "Sinergia" o el efecto de $2+2=5$, donde con la participación conjunta de los miembros de la organización se obtienen mayores resultados que con el trabajo aislado de cada uno de ellos. Por la observación en la práctica se nota que en la mayor parte de las organizaciones se sigue practicando el modelo que toda estrategia a todo nivel es diseñada por el dueño o director de la organización cuestión que en la actualidad se ha probado, resulta obsoleta. Por otra lado nuestro estudio en la relación A) muestra esto en función de la opinión de los permisionarios de que tanta participación tienen los empleados en el diseño de las estrategias de servicio y que tanta participación deberían tener, que como vimos en los resultados actualmente es casi nula estando ya presente la necesidad de hacer participar a los colaboradores para el diseño mas rico de las estrategias mencionadas. Debemos decir que tal vez en otro ramo esto pudiera resultar trivial y muy lógico pero nuestra experiencia es que al comentar los resultados se reafirmó lo que ocasionalmente se oye: "eso es lo que faltaba" ó "yo siempre lo he pensado" y que aplicando algo de Metodología de la Investigación toma forma y se comprueba. Ya se comentó en el apartado correspondiente los porcentajes como calibre o dimensión del elemento "personal", ya en el caso específico de citar alternativas que contribuyan al bosquejo de un modelo, se plantea la opción de estructurar todo con plan de participación de los colaboradores con conceptos que hoy se manejan de "Círculos de Calidad", "Grupos de Trabajo" etc. que con todos sus principios y herramientas orienten hacia el objetivo planteado que es más que la participación de los colaboradores de una organización su INVOLUCRAMIENTO.

En el concepto de replantear el control de calidad sabemos que esto es "sui generis" en cuestión de servicios ya que el producto no se puede almacenar, interrumpir, o reciclarse como se hace con un producto tangible. Aquí se propone una reestructuración de incentivos para la Calidad, personalización del servicio y procuración de trabajo en grupo infundiendo principalmente el sentimiento de orgullo por el servicio prestado. Esto se puede aplicar

CUADRO 1.1.1
EVOLUCION DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO POR ACTIVIDAD ECONOMICA
(EN MILES DE MILLONES DE PESOS DE 1980)

PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONOMICAS (1)	1981	1982	1983	1984	1985	(2) 1986	(2) 1987	(2) 1988	(2) 1989	(2) 1990	1991	TOMA 81-91
1. COMERCIO	1,221	1,204	1,110	1,153	1,183	1,101	1,104	1,124	1,161	1,202	1,249	0.2%
2. ALQUILER DE INMUEBLES	309	323	333	347	362	377	392	402	417	431	447	3.8%
3. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO	254	265	262	265	275	274	278	277	298	307	323	2.5%
4. TRANSPORTE	279	255	247	260	260	255	262	265	272	285	296	0.6%
5. PROD. METALICOS, MAQUINARIA Y EQUIPO	231	203	157	172	194	192	177	200	222	252	283	2.1%
6. CONSTRUCCION	329	305	247	260	267	240	246	245	250	268	274	-1.8%
7. SERVICIOS DE EDUCACION	207	216	232	247	245	255	254	256	260	266	271	2.7%
8. AGRICULTURA	233	221	228	236	249	236	242	229	226	247	248	0.6%
9. QUIM., DERIV. PETR., CAUCHO Y PLASTICO	161	165	163	174	184	178	188	191	209	220	227	3.4%
10. OTROS SERV. SOCIALES Y PERSONALES (2)	215	217	216	206	210	200	203	203	209	212	221	0.3%
11. SERVICIOS MEDICOS	146	155	160	165	167	163	164	165	169	173	179	2.1%
12. ADMINISTRACION PUBLICA Y DEFENSA	215	217	216	206	210	164	163	162	158	158	166	-2.5%
TOTAL PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONOMICAS (43 RAMAS ECONOMICAS)	3,801 78.2%	3,746 77.5%	3,571 77.1%	3,690 76.9%	3,614 77.5%	3,633 76.7%	3,671 76.1%	3,721 76.2%	3,852 76.3%	4,022 76.3%	4,183 76.6%	1.0%
RESTANTES 30 RAMAS ECONOMICAS	1,061 21.8%	1,085 22.5%	1,058 22.9%	1,106 23.1%	1,107 22.5%	1,102 23.3%	1,153 23.9%	1,163 23.9%	1,196 23.7%	1,250 23.7%	1,280 23.4%	1.9%
TOTAL 73 RAMAS ECONOMICAS	4,862 100%	4,832 100%	4,629 100%	4,796 100%	4,920 100%	4,736 100%	4,824 100%	4,884 100%	5,047 100%	5,272 100%	5,463 100%	1.2%

NOTAS: (1) Se refiere a ramas económicas, salvo en los rubros 3, 5 y 8, que corresponden a las principales Divisiones de la Industria Manufacturera e incluyen 13, 11 y 10 ramas económicas, respectivamente.

(2) Comprende servicios de alquiler, de reparación, de uso y imprenta, de seguridad y vigilancia, así como servicios domésticos.

(3) No coincide con ediciones anteriores de este Manual, debido a modificaciones de la fuente.

FUENTES: Sistema de Cuentas Nacionales de México 1981-1987, Tomo I, Resumen General, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
Para 1987, 1988, 1989, 1990 y 1991, Dirección de Contabilidad Nacional y Estadísticas Económicas, INEGI.

explorando con grupos de conductores la forma de proporcionar el aviso de bienvenida al usuario al inicio de un viaje y aviso de despedida al llegar al destino, esto inclusive se hace ya en algunas líneas de servicio PLUS, lo que se observa es que no hay estandarización ni convencimiento general, es decir algunos conductores lo hacen muy bien y otros no les interesa ese tipo de detalles. Por otro lado aquí también se propone el reconocimiento instaurando el premio del conductor del mes o del trimestre o del período que se juzgue adecuado. Un factor importante respecto a este tema es la relación cuidadosa y la formación exhaustiva de todos los empleados en especial de los conductores para inculcar un sentimiento de orgullo por su empresa y por el servicio brindado y así en este ramo del transporte prescindir de inspectores o auditores que en muchos casos incomodan al cliente para supervisar que el conductor cobre pasajes que no reporta a la empresa y por supuesto la pérdida de tiempo en esto y el "stress" de localizar el boleto por el usuario no contribuye a un mejor servicio resultando que para dar marcha a una supervisión, la empresa pasa por alto la comodidad que puede proporcionar al pasajero.

Otro factor importante de mencionar y que resulta de una buena selección y formación en este caso de los conductores es el cuidado que se procura al manejo de autobús, que con los adelantos técnicos actuales en el mismo tablero de controles en casi todas las marcas se ha integrado gráficas circulares que muestran las condiciones de manejo a que ha sido sometido el autobús pudiendo observar si se revoluciona demasiado, como se efectuó el cambio de velocidades, etc., sin embargo sostenemos que por más instrumentos de control que se instauren si no se cuenta con la plena involucración del colaborador siempre habrá un asomo de duda si el trabajo realizado fué el mejor posible. Aquí también se quisiera recalcar lo ya anotado anteriormente que es que "el adoctrinamiento es tan importante como la formación técnica".

Recordando uno de los conceptos aportados en Calidad de Servicio de que ésta es la suma de momentos mágicos para el cliente, creemos que esto es un elemento vital en cualquier diseño de modelo de Calidad del Servicio y sobre todo en este ramo del autotransporte ya que en la actualidad se vive un divorcio entre el servicio proporcionado por la persona que expende el boleto, la persona que maneja el equipaje, muchas veces la persona que recoge parte del boleto, el conductor, la persona que regresa el equipaje etc., siendo esta cadena vital en su eficiencia para la consolidación de Calidad del Servicio, y en la elaboración de un modelo adecuado a la organización para pretender los mejores resultados en la marcha del mismo.

CAPITULO 5. CONCLUSIONES

"La buena gestión es el arte de simplificar lo difícil y no complicar lo fácil"
-ANONIMO-

5.1 Conclusiones y recomendaciones

En primer término se quisiera reiterar lo que se comenta en la realidad acerca de la generación de múltiples alternativas al término de un estudio de investigación en posibles nuevos objetivos, nuevas variables, otras versiones de instrumentos de medición etc., que al concluir el mismo ya en la práctica resultan y amplifican las posibilidades del tema. Por otro lado el mostrar humildad en el desarrollo y resultados respecto al alcance de trabajo, que si bien es cierto pudimos constatar en el campo fue novedoso y bien recibido por quienes amablemente colaboraron con nosotros por parte de la línea en estudio, no dejamos de observar el potencial camino para la propuesta de diferentes enfoques e inclusive trabajos que lo continúen. Mencionaremos por considerarlo importante que en determinados momentos el nivel de investigación parecía puramente exploratorio por apenas contar con el posible interés de la parte ejecutiva por cuestiones de explicación de la bondad de conceptos teóricos y modelos de aplicación en diversas áreas del Servicio, así resultaron ser bastante alentadoras las respuestas de quien en último de los casos es el grupo afectado y quien tiene que autorizar la aceptación, desarrollo e implantación de cualquier idea de cambio o complemento en la operación del negocio, aprovechamos también para anotar que resultó muy integrador la parte propuesta por el Comité de Tesis de incluir en el presente estudio no sólo lo referente a los permisionarios en cuanto a condiciones de adopción de un modelo de Calidad del Servicio que en el desarrollo del estudio

mencionamos como Relación A) (Permissionario), sino las posibles consecuencias o efectos al adoptar dicho modelo en el público usuario que también en el desarrollo del estudio llamamos Relación B) (Usuarios) y que nos demuestra, según nuestra versión que "No hay nada más práctico que una buena teoría". Esto referente alguna gente de la dirección que sugería con sus actitudes y comentarios que era mejor la opción de seguir operando en base solo a la experiencia, situación que al no estar en lo particular de acuerdo generó en parte el objetivo del presente trabajo. En cuanto a las recomendaciones que pudiéramos comentar está en primer término la importancia del involucramiento de los permissionarios en las estrategias, tácticas y soluciones que de hecho han sido parcialmente propuestas y que el estudio pretende ser en parte un complemento y continuación a lo establecido. Otra recomendación que se puede considerar es la del conocimiento más profundo del perfil del consumidor actual y potencial de la línea en sus diferentes servicios así como también observamos para posteriores trabajos el cuidado de tratar factores de repetición, estacionalidad y aleatoriedad de la demanda. También remarcar la opción de poder refinar tanto la identificación y cálculos de tamaños de muestra en las distintas terminales y adicionalmente considerar los diferentes destinos actuales y futuros y por ende el trato más sofisticado de herramientas estadísticas cosa que en el presente trabajo se trató de balancear en función de tomar en cuenta como cliente del mismo a los permissionarios y usuarios del servicio con las características ya analizadas en el contenido.

Indudablemente resalta en los comentarios la necesidad de participación planeada y razonada de todos los colaboradores de la empresa, pues se percibió el gran potencial de ideas e inquietudes que bien conducidas pueden dar un perfil de excelencia en el servicio, razón de ser de la empresa. En resumen enumeramos las siguientes conclusiones y recomendaciones:

1. Es importante tomar en cuenta todos los enfoques conceptuales posibles (Calidad Total, Gestión de Empresas de Servicios, Mercadotecnia de Servicios etc.) en relación con la CALIDAD DEL SERVICIO para poder efectuar eclécticamente un Modelo aplicable que resulte productivo para la organización.

2. Es manifiesta la gran área de oportunidad que significa trabajar sobre la "Calidad del Servicio" tanto en un nivel personal como a nivel de equipo de trabajo, empresa y hasta el nivel de la sociedad en su conjunto.

3. Como elemento estratégico (Calidad del Servicio) de operación y competencia resulta insustituible avizorando próximamente para el año 1997 que compañías de transporte de pasajeros de Canadá, Estados Unidos ya podrían ofrecer sus servicios en territorio nacional y los inversionistas de estos países podrán participar hasta con un 49% de las empresas del ramo.

4. Como siguiente conclusión destacaremos el gran potencial técnico y humano que se observó en general en este tipo de empresas faltando ese paso hacia una verdadera involucración de directivos y colaboradores no observando solo las utilidades a corto y mediano plazo sino la perpetuidad del negocio en lo que llamamos "MEJORA CONTINUA" esto con la búsqueda y apoyo de "fuentes" que manejen esta especialidad a las que se pueda recurrir y no pensar que la asesoría sobre "Calidad del Servicio" ó algún enfoque administrativo es banal y no redituable.

5. Contemplar de forma SISTEMICA la operación de la organización no respondiendo a la "moda" de enfoques o propuestas administrativas, sino plantear una verdadera directriz hacia la "MEJORA CONTINUA".

6. Como se observó en el desarrollo del trabajo están los elementos materiales y humanos para la consecución en particular de una "Calidad del Servicio" de Excelencia.

7. Como última conclusión y comentario está la de tener muy presente los tres PUNTOS CLAVES ya vistos (1. ACCION EMPRESARIAL, 2. MANERA SISTEMICA Y 3. GENTE) como una guía para emprender la mejora en la "Calidad del Servicio" tanto en lo individual como en lo institucional.

ANEXOS

CUADRO 1.1.2
EVOLUCIÓN DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO DE LA RAMA TRANSPORTE, POR GRUPO DE ACTIVIDAD
(EN MILES DE MILLONES DE PESOS DE 1980)

GRUPO DE ACTIVIDAD	1981	1982	1983	1984	1985	1986	(4)	(4)	(4)	(4)	TCMA	
							1987	1988	1989	1990	1991	81-91
1. GRUPO AUTOMOTOR DE CARGA	138.93 48.7%	124.79 49.0%	110.15 44.5%	119.83 46.1%	125.16 46.7%	114.49 45.0%	115.11 44.0%	115.17 43.4%	118.50 43.6%	127.15 44.6%	131.36 44.4%	-0.6%
2. GRUPO AUTOMOTOR DE PASAJEROS (1)	90.06 32.2%	88.29 34.7%	93.38 37.8%	90.35 34.7%	92.97 34.7%	92.20 36.2%	96.17 36.8%	97.17 36.6%	100.88 37.1%	103.98 38.5%	105.49 35.7%	1.6%
3. GRUPO SERVICIOS CONEXOS (2)	20.65 7.4%	17.58 6.9%	17.40 7.0%	19.34 7.4%	19.22 7.2%	19.31 7.6%	21.37 8.2%	24.54 9.3%	25.75 9.5%	26.90 9.4%	32.63 11.0%	4.7%
4. GRUPO TRANSPORTE POR AGUA	5.51 2.0%	6.76 2.7%	8.40 3.4%	7.61 2.9%	8.36 3.1%	8.39 3.3%	9.91 3.8%	11.02 4.2%	9.65 3.6%	11.64 4.1%	11.73 4.0%	7.9%
6. GRUPO TRANSPORTE AEREO	13.01 4.7%	7.97 3.1%	5.96 2.4%	10.25 3.9%	9.87 3.7%	9.51 3.7%	9.79 3.7%	8.65 3.3%	8.19 3.0%	7.73 2.7%	7.58 2.6%	-5.3%
5. GRUPO FERROVIARIO (3)	11.16 4.0%	9.16 3.6%	11.96 4.8%	12.72 4.9%	12.65 4.7%	10.81 4.2%	9.24 3.5%	8.67 3.3%	8.62 3.2%	7.76 2.7%	6.87 2.3%	-4.7%
TOTAL RAMA TRANSPORTE	279.31 100%	254.54 100%	247.28 100%	260.09 100%	268.22 100%	254.71 100%	261.60 100%	285.21 100%	271.61 100%	285.15 100%	296.66 100%	0.6%

NOTAS: (1) Comprende autobuses y taxis.

(2) Comprende almacenaje de depósito, alquiler de automóviles, agencias aduanales, agencias de turismo y viajes, almacenaje y refrigeración, estacionamiento y peajes para automóviles, servicio de grúa y básculas, además de otros servicios como la Administración de Caminos y Puentes Federales, de Aeropuertos y Servicios Auxiliares, de puertos marítimos, lacustres y fluviales, de canales cañoneros y alquiler de otros equipos de transporte.

(3) Comprende ferrocarriles, tranvías, trolebuses y metro.

(4) No coincide con ediciones anteriores de este manual, debido a modificaciones de la fuente.

FUENTES: Sistema de Cuentas Nacionales de México 1981-1987, Tomo III, Cuentas de Producción e Precios Constantes y Constantes.

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática.

Para 1987, 1988, 1989, 1990 y 1991, Dirección de Contabilidad Nacional y Estadísticas Económicas. INEGI.

ANEXO 2

CUESTIONARIO PILOTO (PERMISIONARIOS)

- AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU ATENCION POR A ESTE CUESTIONARIO

I. GENERALES.

1. EDAD AÑOS
2. SEXO M F
3. ESCOLARIDAD

II. DATOS EN EL RAMO.

4. TIEMPO COMO PERMISIONARIO EN LA LINEA: AÑOS.
5. ES PERMISIONARIO EN OTRA LINEA SI ____ NO ____
6. NUMERO DE AUTOBUSES EN LA LINEA:
- DE 1 A 3
- DE 4 A 10
- MAS DE 10

III. RELACION CON LA CALIDAD DEL SERVICIO

7. QUE ENTIENDE POR CALIDAD DEL SERVICIO? _____
8. CONSIDERA QUE SE APLICA A LA OPERACION DE LA LINEA? SI ____ NO ____
9. RESPECTO A LA PREGUNTA ANTERIOR, SI:
- SI, COMO? _____
- NO, PORQUE _____
10. COMO CONSIDERA QUE FUERA MAS PRODUCTIVA LA OPERACION DE LA LINEA?
- _____
- _____

ANEXO 3

TEMAS PARA CUESTIONARIO RELACION A)**I. Generales****II. Area de Mercadotecnia o Calidad de Servicio****II.1. Su concepto****II.2. Su aplicación****II.3. Su necesidad****II.4. Su Plan o Estrategía****II.4.1. Existencia****II.4.2. Estructura****II.4.3. Participación de los empleados****II.4.3.1. Actual****II.4.3.2. El debiera**

CUESTIONARIO RELACION A)

ANEXO 3

Agradecemos de antemano su atención para la contestación de este cuestionario.

I. GENERALES

1. SEXO Masculino _____ Femenino _____
 2. EDAD _____ años
 3. ESCOLARIDAD Pri _____ Sec _____ Pre _____ Lic _____ Pos _____
 4. LUGAR DE RESIDENCIA ZM _____ TO _____ RE _____ OT _____
 5. TIEMPO COMO PERMISIONARIO Menos de 5 años _____ Entre 5 y 15 _____ Más de 15 años _____

II. AREA DE CALIDAD DEL SERVICIO

6. COMO DEFINIRIA LA CALIDAD DEL SERVICIO ?

7. SE APLICA EN LA ORGANIZACION ?

Sí _____ No _____ Como/Porqué _____

8. LA CONSIDERA NECESARIA ?

Sí _____ No _____ Porqué _____

9. SE TIENE UNA ESTRATEGIA O PLAN DE SERVICIO AL USUARIO ?

Sí _____ No _____ Como/Porqué _____

10. QUE ELEMENTOS DEBERIA CONTENER DICHA ESTRATEGIA O PLAN ?

Capacitación _____
 Trabajo en equipo _____
 Asesoría _____
 Otro _____ Especifique _____

11. QUE TANTA PARTICIPACION TIENEN LOS EMPLEADOS EN LA ESTRATEGIA DE SERVICIO ?

Ninguna _____
 Regular _____
 Si tiene _____
 Absoluta _____ Porqué _____

12. QUE TANTA PARTICIPACION DEBERIAN DE TENER?

Ninguna _____
 Regular _____
 Si tener _____
 Absoluta _____ Porqué _____

GRACIAS.....

QUESTIONARIO RELACION B)

ANEXO 4

El siguiente cuestionario tiene como finalidad conocer su opinión acerca del servicio actual del cual Ud. es usuario, por favor responda con veracidad.

1. SEXO Masculino _____ Femenino _____
 EDAD _____ años
 OCUPACION Pro () Com () Est () Emp () Obr () Hog ()
 LUGAR DE RESIDENCIA D.F. _____ EDO.MEX. _____ OT. _____
2. Con que frecuencia utiliza el destino México-Morelia ó Morelia-México.
 2 VECES POR SEMANA _____
 1 VEZ POR SEMANA _____
 1 VEZ CADA QUINCE DIAS _____
 1 VEZ AL MES _____
 1 VEZ CADA DOS MESES _____
 ESPORADICAMENTE _____
3. El servicio actual le parece (si es la primera vez que viaja pase a la pregunta 4.)
 MALO _____
 REGULAR _____
 BUENO _____
 EXCELENTE _____
4. ¿Cuál es la deficiencia principal que encuentra en el servicio?
 ASIENTOS INCOMODOS _____
 FALTA DE AIRE ACONDICIONADO _____
 EXCESO DE VELOCIDAD _____
 OTRO _____ ESPECIFIQUE _____
5. Señale cuales son las ventajas que encuentra en el servicio
 PUNTUALIDAD _____
 HORARIOS AMPLIOS _____
 PRECIOS BAJOS _____
 OTROS _____ POR QUE ? _____
6. El motivo de su viaje es
 NEGOCIOS _____
 PLACER _____
 OTRO _____ ESPECIFIQUE _____
7. ¿Considera coordinado el trabajo de todos los empleados ?
 (A) REGULAR (B) BUENO (C) MALO
8. De existir las siguientes alternativas, cuál elegiría?
 SERVICIO DE SEGUNDA _____
 SERVICIO DE PRIMERA _____
 SERVICIO PLUS _____
 POR QUE ? _____

9. ¿Qué día de la semana le gustaría que hubiera más corridas?
 LUNES _____
 MARTES _____
 MIERCOLES _____
 JUEVES _____
 VIERNES _____
 SABADO _____
 DOMINGO _____
10. ¿Qué idea tiene usted de un servicio plus?

11. ¿Cuánto estaría ud. dispuesto a pagar por un servicio Plus?
 (Que incluya aire acon., alimento, video, baño, amplitud, etc.)
 DE 40 A 60 NUEVOS PESOS _____
 DE 61 A 70 NUEVOS PESOS _____
 DE 71 A 80 NUEVOS PESOS _____
 MAS DE 80 _____
12. ¿Qué factores son para ud. más importantes al viajar? (Enumere del 1 al 5 como más importante)
 MARCA DE AUTOBUS _____
 PUNTUALIDAD _____
 PRECIO _____
 SEGURIDAD _____
 COMODIDAD _____
13. ¿Qué le parece la atención brindada en las taquillas?
 MUY BUENA _____
 BUENA _____
 REGULAR _____
 MALA _____
 MUY MALA _____ POR QUE? _____
14. ¿En general que le parece el trato de los empleados a los usuarios?
 MALA _____ REGULAR _____ BUENA _____ EXCELENTE _____
 ESPECIFIQUE _____
15. ¿Qué características distinguen al servicio de su preferencia?

16. ¿Utilizaría servicios de PAQUETERIA - MENSAJERIA de la línea?
 SI _____ NO _____
17. ¿Que características deberían tener estos servicios?

18. ¿Qué característica (s) considera importante (s) del tipo de autobús donde viaja?
 FIGURA _____
 COMODIDAD _____
 SERVICIOS _____ (sanitario, video, música, bebidas, etc.)
 ASIENTOS/VENTANAS _____
 PORTAEQUIPAJE _____
 OTRO _____ ESPECIFIQUE _____

Agradecemos su colaboración en la resolución de este cuestionario

**IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES
UTILIZADAS EN LA BASE DE DATOS
RELACION A) (Permissionarios)**

ANEXO 5.

Pregunta 1
M > Masculino
F > Femenino

Pregunta 3
N1 > Primaria
N2 > Secundaria o equivalente
N3 > Preparatoria o equivalente
N4 > Licenciatura
N5 > Posgrado

Pregunta 5
M5 > Menos de 5 años
EN > Entre 5 y 15
M15 > Más de 15 años

Pregunta 7
S > Si
N > No

Pregunta 10
CA > Capacitación
TE > Trabajo en equipo
AS > Asesoría
OT > Otro

Pregunta 12
NI > Ninguna
RE > Regular
ST > Si debería tener
AB > Absoluta

Pregunta 2
E > Edad

Pregunta 4
ZM > Zona metropolitana
TO > Toluca
RE > Alguna población del Edo.
de Mex. excepto Toluca
OT > Otra

Pregunta 6
N1 > No se tiene
N2 > Hay una vaga idea
N3 > Se tiene idea + ó -
N4 > Se sabe que es

Pregunta 9
S > Si
N > No

Pregunta 11
NI > Ninguna
RE > Regular
ST > Si tiene
AB > Absoluta

**IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES
UTILIZADAS EN LA BASE DE DATOS
RELACION B) (Usuarios)**

ANEXO 6.

Pregunta 1

S > Sexo

E > Edad

O > Ocupación (A=profesionista, B=comerciante, C=estudiante

D=empleado, E=obrero, F=hogar)

R > Lugar de Residencia

Pregunta 2

2VS10 > Viaja 2 veces por semana (10 puntos)

1VS8 > Viaja 1 vez por semana (8 puntos)

1VQ6 > Una vez por quincena (6 puntos)

1VM4 > Una vez por mes (4 puntos)

1VB2 > Una vez por bimestre (2 puntos)

ESP1 > Viaja esporádicamente

Pregunta 3

M4 > Servicio malo (4 puntos)

R3 > Servicio regular (3 puntos)

B2 > Servicio bueno (2 puntos)

E1 > Servicio excelente (1 punto)

Pregunta 4

C > Comodidad

CP > Comodidad Plus

S > Seguridad

O > Otros

Pregunta 5

PU > Puntualidad

FR > Frecuencia

EC > Economía

OT > Otros

Pregunta 6

NE > Negocios

PL > Placer

OT > Otros

Pregunta 7

A > Regular

B > Bueno

C > Malo

Pregunta 8

P10 > Plus (10 puntos)

Pa5 > Servicio de primera (5 puntos)

Sa1 > Servicio de segunda (1 punto)

Pregunta 9

L > Lunes

M > Martes

m > Miércoles

J > Jueves

V > Viernes

S > Sábado

D > Domingo

Pregunta 10

C > Comodidad

L > Lujo

S > Seguridad

R > Rapidez

P > Puntualidad

Pregunta 11

A > De N\$40 a N\$60

B > N\$61 a N\$70

C > N\$71 a N\$80

D > más de N\$80

Pregunta 12

L > Lujo de autobús

P > Puntualidad

E > Precio económico

S > Seguridad

C > Comodidad

Pregunta 13

MB1 > Muy bueno (1 punto)

B2 > Bueno (2 puntos)

R3 > Regular (3 puntos)

M4 > Malo (4 puntos)

MM5 > Muy malo (5 puntos)

IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES**Pregunta 14**

M > Mala
R > Regular
B > Buena
E > Excelente

Pregunta 15

A > Servicios (taquillas.sal. espera.equip.)
B > Tipo de autobús
C > Pago tarjeta de crédito

Pregunta 16

S > Si
N > No

Pregunta 17

R > Rapidez
S > Seguridad
P > Precio

Pregunta 18

IM > Imagen
CO > Comodidad
SE > Servicios
AV > Asientos-ventanas
PO > Portaequipaje
OT > Otro

PAC. DE CONTABILIDAD Y AERON.

DIVISION DE POSICION

ENCUESTA DE INFORMACION RELACION A1 (Fenolitosarios)

P.C.		PREC. 1	PREC. 2	PREC. 3	PREC. 4		PREC. 5	PREC. 6	PREC. 7	PREC. 8	PREC. 9	PREC. 10	PREC. 11	PREC. 12
A	B	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13
1	1	12												
2	1	65	1		1			1			1			
3	1	50												
4	1	21												
5	1	28												
6	1	65												
7	1	34												
8	1	60												
9	1	60												
10	1	55												

SINTESIS ESTADISTICA

Propuesta 1.

EDAD
N = 8 333 371
M = 1 333 184

Propuesta 3.

EDAD
Media = 54,64 333 55
Des. Est. = 6,1

Propuesta 3.

LEONARDO
Pre > B1 = 5 333 548
Pre > B2 = 2 333 306
Pre > B3 = 1 333 184
Pre > B4 = 1 333 184
Pre > B5 = 8 333 61

Propuesta 4.

RESIDENCIA
M = 7 333 276
N = 5 333 506
M = 2 333 286

Propuesta 5.

TIEMPO PENALIZACION
M = 1 333 184
N = 2 333 506
M = 7 333 706

Propuesta 6.

DEF. CAL. 124
M = 8 333 606
M = 1 333 184
M = 8 333 606
M = 1 333 184

Propuesta 7.

SE APLICA CAL. SERV.
S = 1 333 184
N = 5 333 906

Propuesta 8.

SE NECESARIA
S = 18 333 184
N = 8 333 61

Propuesta 9.

SE TIENE EXTRAYE DE SERV.
S = 1 333 184
N = 8 333 906

Propuesta 10.

ELEMENTOS DE LA EXTRAYE.
C = 1 333 184
T = 8 333 61
M = 2 333 286
N = 7 333 706

Propuesta 11.

PARC. IMP. EXTRAYE.
M = 8 333 606
M = 2 333 286
S = 8 333 61
M = 8 333 61

Propuesta 12.

ONE PART. DEAR YEROS
M = 8 333 606
M = 8 333 606
M = 8 333 606
M = 8 333 606
M = 1 333 184

**** PROCESO SPSS DE LA RELACION A) ****

SET DISK ON.

DATA LIST FILE="CURELA.DAT"/NUCU 1-2 V1 3 V2 4-5 V3 6 V4 7 V5 8 V6 9 V7 10
V8 11 V9 12 V10 13 V11 14 V12 15.

VARIABLE LABELS V1 "SEXO"/V2 "EDAD"/V3 "ESCOLARIDAD"/V4 "RESIDENCIA"/
V5 "TIEMPO DE PERMISIONARIO"/V6 "DEF MERC O CAL SER"/
V7 "APLIC A LA EMPRESA"/V8 "ES NECESARIA"/
V9 "HAY ESTRATEGIA"/V10 "ELEMENTOS DE ESTRATEGIA"/
V11 "PART EMP EN EST"/V12 "PART DES DE EMP".

VALUE LABELS V1 1 "MASCULINO" 2 "FEMENINO"/
V3 1 "PRIMARIA" 2 "SECUNDARIA" 3 "PREPA EQ" 4 "LIC" 5 "POSG"/
V4 1 "Z METROP" 2 "EDO DE MEX" 3 "OTRO"/
V5 1 "MENOS DE 5 AÑOS" 2 "ENTRE 5 Y 15" 3 "MAS DE 15 AÑOS"/
V6 1 "NO SE TIENE" 2 "VAGA IDEA" 3 "SI PERO NO" 4 "SI IDEA"/
V7 1 "SI" 2 "NO"/
V8 1 "SI" 2 "NO"/
V9 1 "SI" 2 "NO"/
V10 1 "CAPACITACION" 2 "TRABAJO EQUIPO" 3 "ASESORIA" 4 "OTRO"/
V11 1 "NINGUNA" 2 "REGULAR" 3 "SI TIENE" 4 "ABSOLUTA"/
V12 1 "NINGUNA" 2 "REGULAR" 3 "SI TIENE" 4 "ABSOLUTA".

FRECUENCIAS GENERAL=V2 / STATISTICS ALL.

The raw data or transformation pass is proceeding
10 cases are written to the uncompressed active file.

***** Memory allows a total of 12825 Values, accumulated across all Variables.
There also may be up to 1603 Value Labels for each Variable.

Page 2 SPSS/PC+ 5/01/95

V2 EDAD

Value Label	Value	Frequency	Valid		Cum Percent
			Percent	Percent	
	48	1	10.0	10.0	10.0
	51	1	10.0	10.0	20.0
	54	1	10.0	10.0	30.0
	55	1	10.0	10.0	40.0
	58	2	20.0	20.0	60.0
	60	1	10.0	10.0	70.0
	65	2	20.0	20.0	90.0
	72	1	10.0	10.0	100.0
TOTAL		10	100.0	100.0	

Mean	58.600	Std Err	2.281	Median	58.000
Mode	58.000	Std Dev	7.214	Variance	52.044
Kurtosis	-.135	S E Kurt	1.334	Skewness	.429
S E Skew	.687	Range	24.000	Minimum	48.000
Maximum	72.000	Sum	586.000		

Valid Cases 10 Missing Cases 0

Page 3 SPSS/PC+ 5/01/95

This procedure was completed at 9:52:40
CROSSTABS TABLES= V3 BY V6 / STATISTICS ALL.***** Given WORKSPACE allows for 9405 Cells with
2 Dimensions for CROSSTAB problem *****

Page 4 SPSS/PC+ 5/01/95

Crosstabulation: V3 ESCOLARIDAD
By V6 DEF MERC O CAL SER

V3	Count V6->	NO SETI VAGA IDE SI IEA				Row Total
		ENE	A	2	4	
PRIMARIA	1	5				5 50.0
SECUNDARIA	2	2		1		3 30.0
PREPA EQ	3	1				1 10.0
LIC	4				1	1 10.0
Column Total		8	1	1	1	10 100.0

Page 5 SPSS/PC+ 5/01/95

Chi-Square	D.F.	Significance	Min E.F.	Cells with E.F. < 5
12.50000	6	.0517	.100	12 OF 12 (100.0%)

Statistic	With V3		With V6
	Symmetric	Dependent	Dependent
Lambda	.42857	.40000	.50000
Uncertainty Coefficient	.49585	.38354	.70118
Somers' D	.53061	.76471	.40625
Eta		.76376	.95950

Statistic	Value	Significance
Cramer's V	.79057	
Contingency Coefficient	.74536	
Kendall's Tau B	.55737	
Kendall's Tau C	.39000	
Pearson's R	.75724	.0056
Gamma	.86667	
Number of Missing Observations = 0		
Page 6	SPSS/PC+	5/01/95
Page 7	SPSS/PC+	5/01/95

This procedure was completed at 9:52:45
CROSSTABS TABLES=V5 BY V8 / STATISTICS ALL.

***** Given WORKSPACE allows for 9405 Cells with
2 Dimensions for CROSSTAB problem *****

Page 8 SPSS/PC+ 5/01/95

Crosstabulation: V5 TIEMPO DE PERMISIONARIO
By V8 ES NECESARIA

V8->	Count SI		Rw
			1 Total
V5			
MENOS DE 5 AÑOS	1	1	1
ENTRE 5 Y 15	2	2	2
MAS DE 15 AÑOS	3	7	7
Column	10	10	
Total	100.0	100.0	

*** Statistics cannot be computed when # of non-empty Rows or Columns is 1 ***

Number of Missing Observations = 0
FINISH.

End of Include file.

INSTRUMENTOS DE CONTABILIDAD Y ADMON.

DIVISION DE PERSONAL

BASES DE INFORMACION RELACION B) (Resario)

PAG. 1	PAG. 2	PAG. 3	PAG. 4	PAG. 5	PAG. 6	PAG. 7	PAG. 8	PAG. 9	PAG. 10	PAG. 11
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
01										
02										
03										
04										
05										
06										
07										
08										
09										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										
28										
29										
30										
31										
32										
33										
34										
35										
36										
37										
38										
39										
40										
41										
42										
43										
44										
45										
46										
47										
48										
49										
50										

FIG. 38 CONTABILLI Y ABOG.

DIVISION DE PERSONAL

GRUPO DE TERCERIZACION RELACION B) (Numeros)

N.O.	PLAZA 12	PLAZA 13	PLAZA 14	PLAZA 15	PLAZA 16	PLAZA 17	PLAZA 18																					
A	P	R	E	C	DA	DE	DI	SA	MA	SA	DE	DE	DE	A	J	C	S	H	D	S	P	IN	CO	CA	AT	PO	OT	
1																												
2																												
3																												
4																												
5																												
6																												
7																												
8																												
9																												
10																												
11																												
12																												
13																												
14																												
15																												
16																												
17																												
18																												
19																												
20																												
21																												
22																												
23																												
24																												
25																												
26																												
27																												
28																												
29																												
30																												
31																												
32																												
33																												
34																												
35																												
36																												
37																												
38																												
39																												
40																												
41																												
42																												
43																												
44																												
45																												
46																												
47																												
48																												
49																												
50																												

FAC. DE CONTABILIDAD Y ADMON.

DIVISION DE POSGRADO

SISTEMA ESTADISTICO DE RACION N° (Semestre)

Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 11.	
SEOR (1)		CONDICION DE TRABAJO		ATENCION DE FAMILIAS	
No. H = 20 313 618	Prov. Edad = 34	A = 313 25 588		MS(1) 4 8%	
No. T = 19 313 328	Instr. C.S.L. = 11.0	B = 313 15 308		M(1) 25 58%	
		C = 313 18 328		M(2) 27 58%	
DISTRIBUCION		Pregunta 8		Pregunta 14.	
RESIDENCIA		CLASIFICACION DE SERVICIO		TRABAJO DE LAS MUJERES	
No. H = 20 313 482	P. Pr. = 22 313 448	TR(1) 15 818		MA(1) 7 14%	
No. H = 5 313 118	IND. EXT. = 14 313 288	TR(2) 12 818		MA(2) 26 51%	
No. H = 5 313 188	OTROS = 4 313 88	TR(3) 12 818		ME(1) 16 32%	
No. H = 5 313 218		TR(4) 12 818		ME(2) 1 2%	
No. H = 6 313 88					
Pregunta 3		Pregunta 9		Pregunta 15.	
ESTADISTICA		ESTADISTICA DE LAS COMBINACIONES		DISTRIBUCION OTROS TIPOS	
1782 = 222 5 172	1782 = 18 313 288	A = 313 8 88		A = 313 15 58%	
1782 = 33 8 168	1821 = 8 313 168	B = 313 5 78		B = 313 15 38%	
		C = 313 8 88		C = 313 6 12%	
Pregunta 4		Pregunta 10		Pregunta 16.	
ESTADISTICA DE LAS COMBINACIONES		ESTADISTICA DE LAS COMBINACIONES		DISTRIBUCION DE LAS COMBINACIONES	
1782 = 222 5 172	1782 = 18 313 288	A = 313 8 88		A = 313 12 28%	
1782 = 33 8 168	1821 = 8 313 168	B = 313 5 78		B = 313 12 28%	
		C = 313 8 88			
Pregunta 5		Pregunta 12		Pregunta 17.	
ESTADISTICA DE LAS COMBINACIONES		ESTADISTICA DE LAS COMBINACIONES		CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS	
1782 = 222 5 172	1782 = 18 313 288	A = 313 8 88		A = 313 15 38%	
1782 = 33 8 168	1821 = 8 313 168	B = 313 5 78		B = 313 12 28%	
		C = 313 8 88		B = 313 5 1%	
Pregunta 6		Pregunta 13		Pregunta 18.	
ESTADISTICA DE LAS COMBINACIONES		ESTADISTICA DE LAS COMBINACIONES		CARACTERISTICAS ADICIONALES	
1782 = 222 5 172	1782 = 18 313 288	A = 313 8 88		CA(1) 7 14%	
1782 = 33 8 168	1821 = 8 313 168	B = 313 5 78		CA(2) 6 12%	
		C = 313 8 88		CA(3) 15 32%	
Pregunta 7		Pregunta 14		Pregunta 19.	
ESTADISTICA DE LAS COMBINACIONES		ESTADISTICA DE LAS COMBINACIONES		FACTORES IMPORTANTES AL TRABAJAR	
1782 = 222 5 172	1782 = 18 313 288	A = 313 8 88		A = 313 18 44%	
1782 = 33 8 168	1821 = 8 313 168	B = 313 5 78		B = 313 7 18%	
		C = 313 8 88		C = 313 7 18%	
				D = 313 6 12%	
				E = 313 5 12%	

**** PROCESO SPSS DE LA RELACION B) ****

SET DISK ON.

DATA LIST FILE = "CURELB.DAT"/NUCU 1-2 V1 3 V2 4-5 V3 6 V4 7 V5 8 V6 9 V7 10
V8 11 V9 12 V10 13 V11 14 V12 15 V13 16 V14 17 V15 18 V16 19 V17 20 V18 21
V19 22 V20 23 V21 24.

VARIABLE LABELS V1 "SEXO"/V2 "EDAD"/V3 "OCUPACION"/V4 "RESIDENCIA"/
V5 "FREC USO"/V6 "OP SER ACT"/V7 "DEF SERV"/V8 "VEN SERV"/V9 "MOT VIAJE"/
V10 "COORD TRAB"/V11 "ELEC SERV"/V12 "DIAS MAS CORR"/V13 "IDEA SERV PLUS"/
V14 "TARIFA"/V15 "FACT IMP VIAJE"/V16 "ATN TAQ"/V17 "TRATO EMP"/
V18 "DIST OTRAS LIN"/V19 "UT PAQ-MEN"/V20 "CARAC SER P-M"/V21 "CARAC AUT".

VALUE LABELS V1 1 "MASCULINO" 2 "FEMENINO"/
V3 1 "PROF" 2 "COMER" 3 "EST" 4 "EMP" 5 "OBR" 6 "HOG"/
V4 1 "DF" 2 "EDOMEX" 3 "OTRO"/
V5 1 "2VS" 2 "1VS" 3 "1VQ" 4 "1VM" 5 "1VB" 6 "ESP"/
V6 1 "MALO" 2 "REG" 3 "BUE" 4 "EXC"/
V7 1 "COM" 2 "COMP" 3 "SEG" 4 "OTRO"/
V8 1 "PUNT" 2 "FREC" 3 "ECON" 4 "OTRO"/
V9 1 "NEGOCIO" 2 "PLACER" 3 "OTRO"/
V10 1 "REG" 2 "BUE" 3 "MALO"/
V11 1 "PLUS" 2 "SP" 3 "SS"/
V12 1 "L" 2 "M" 3 "m" 4 "J" 5 "V" 6 "S" 7 "D"/
V13 1 "COM" 2 "LUJO" 3 "SEG" 4 "RAP" 5 "PUNT"/
V14 1 "A60" 2 "B70" 3 "C80" 4 "DM80"/
V15 1 "LUJ" 2 "PUN" 3 "PREC" 4 "SEG" 5 "COM"/
V16 1 "MB" 2 "BUE" 3 "REG" 4 "MAL" 5 "MMAL"/
V17 1 "MAL" 2 "REG" 3 "BUE" 4 "EXC"/
V18 1 "SERV" 2 "TIPOA" 3 "PAGTAR"/
V19 1 "SI" 2 "NO"/
V20 1 "RAP" 2 "SEG" 3 "PRE"/
V21 1 "IMA" 2 "COM" 3 "SER" 4 "ASVEN" 5 "PORT" 6 "OTRO".

FREQUENCIES GENERAL=V2 / STATISTICS ALL.

The raw data or transformation pass is proceeding

50 cases are written to the uncompressed active file.

***** Memory allows a total of 12825 Values, accumulated across all Variables.
There also may be up to 1603 Value Labels for each Variable.

Page 2 PROCESO SPSS DE LA RELACION B)

5/3/95

V2 EDAD

Value Label	Value	Frequency	Valid Cum		
			Percent	Percent	Percent
	16	1	2.0	2.0	2.0
	17	1	2.0	2.0	4.0
	18	1	2.0	2.0	6.0
	20	1	2.0	2.0	8.0
	21	3	6.0	6.0	14.0
	22	1	2.0	2.0	16.0
	23	2	4.0	4.0	20.0

24	2	4.0	4.0	24.0
25	1	2.0	2.0	26.0
26	2	4.0	4.0	30.0
27	1	2.0	2.0	32.0
28	4	8.0	8.0	40.0
30	3	6.0	6.0	46.0
34	4	8.0	8.0	54.0
35	1	2.0	2.0	56.0
36	3	6.0	6.0	62.0
37	2	4.0	4.0	66.0
38	1	2.0	2.0	68.0

Page 3 PROCESO SPSS DE LA RELACION B)

5/3/95

V2 EDAD

39	2	4.0	4.0	72.0
40	3	6.0	6.0	78.0
42	3	6.0	6.0	84.0
43	1	2.0	2.0	86.0
44	1	2.0	2.0	88.0
45	1	2.0	2.0	90.0
50	2	4.0	4.0	94.0
51	1	2.0	2.0	96.0
52	1	2.0	2.0	98.0
75	1	2.0	2.0	100.0

TOTAL 50 100.0 100.0

Mean	33.620	Std Err	1.579	Median	34.000
Mode	28.000	Std Dev	11.163	Variance	124.608
Kurtosis	2.396	S E Kurt	.662	Skewness	1.020
S E Skew	.337	Range	59.000	Minimum	16.000
Maximum	75.000	Sum	1681.000		

Valid Cases 50 Missing Cases 0

Page 4 PROCESO SPSS DE LA RELACION B)

5/3/95

This procedure was completed at 7:54:21
CROSSTABS TABLES=V8 BY V14 / STATISTICS ALL.

***** Given WORKSPACE allows for 9405 Cells with
2 Dimensions for CROSSTAB problem *****

Page 5 PROCESO SPSS DE LA RELACION B)

5/3/95

Crosstabulation: V8 VEN SERV
By V14 TARIFA

Count A60 B70 C80 Rvw
V14->

	1	2	3	Total
V8	1	1	5	3
PUNT	1	1	5	3
FREC	2	8	6	4
ECON	3	6	10	5
OTRO	4	2		2
Column	15	23	12	50
Total	30.0	46.0	24.0	100.0

Page 6 PROCESO SPSS DE LA RELACION B)

5/3/95

Chi-Square	D.F.	Significance	Min E.F.	Cells with E.F. < 5
5.85346	6	.4398	.480	7 OF 12 (58.3%)

Statistic	With V8		With V14	
	Symmetric	Dependent	Dependent	Dependent
Lambda	.07143	.06897	.07407	
Uncertainty Coefficient	.06109	.05825	.06422	
Somers' D	-.04182	-.04245	-.04121	
Eta		.11054	.21161	

Statistic	Value	Significance
Cramer's V	.24194	
Contingency Coefficient	.32373	
Kendall's Tau B	-.04182	.3710
Kendall's Tau C	-.04080	.3710
Pearson's R	-.06870	.3177
Gamma	-.08367	

Page 7 PROCESO SPSS DE LA RELACION B)

5/3/95

Number of Missing Observations = 0

Page 8 PROCESO SPSS DE LA RELACION B)

5/3/95

This procedure was completed at 7:54:33
CROSSTABS TABLES = V6 BY V10 / STATISTICS ALL.

***** Given WORKSPACE allows for 9405 Cells with

2 Dimensions for CROSSTAB problem *****

Page 9 PROCESO SPSS DE LA RELACION B)

5/3/95

Crosstabulation: V6 OP SER ACT
By V10 COORD TRAB

V10->	Count	REG	BUE	M.O	Row Total
		1	2	3	
V6					
MALO	1		1		2.0
REG	2	10	10	4	26.0
BUE	3	15	4	4	26.0
EXC	4			2	6.0
Column	25	15	10	50	
Total	50.0	30.0	20.0	100.0	

Page 10 PROCESO SPSS DE LA RELACION B)

5/3/95

Chi-Square D.F. Significance Min E.F. Cells with E.F. < 5

14.25121 6 .0270 .200 8 OF 12 (66.7%)

Statistic	With V6		With V10	
	Symmetric	Dependent	Dependent	Dependent
Lambda	.15686	.19231	.12000	
Uncertainty Coefficient	.13156	.13968	.12433	
Somers' D	-.05850	-.05548	-.06187	
Eta		.36633	.37377	

Statistic	Value	Significance
Cramer's V	.37751	
Contingency Coefficient	.47096	
Kendall's Tau B	-.05859	.3290
Kendall's Tau C	-.05160	.3290
Pearson's R	.03370	.4081
Gamma	-.09368	

Page 11 PROCESO SPSS DE LA RELACION B)

5/3/95

Number of Missing Observations = 0

Page 12 PROCESO SPSS DE LA RELACION B)

5/3/95

This procedure was completed at 7:54:40
 CROSSTABS TABLES=V6 BY V16 / STATISTICS ALL.

***** Given WORKSPACE allows for 9405 Cells with
 2 Dimensions for CROSSTAB problem *****

Page 13 PROCESO SPSS DE LA RELACION B)

5/3/95

Crosstabulation: V6 OP SER ACT
 By V16 ATN TAO

V16->	Count	MB	BUE	REG	ML	Rw Total
		1	2	3	4	
V6						
MALO	1		1			2.0
REG	2	2	17	3	2	24.0
BUE	3	2	6	14	1	23.0
EXC	4		1	1		6.0
Column	4	25	17	4	50	
Total	8.0	50.0	34.0	8.0	100.0	

Page 14 PROCESO SPSS DE LA RELACION B)

5/3/95

Chi-Square D.F. Significance Min E.F. Calls with E.F. < 5

19.51471 9 .0212 .080 12 OF 16 (75.0%)

Statistic	With V6		With V16	
	Symmetric	Dependent	Dependent	Dependent
Lambda	.37255	.42308	.32000	
Uncertainty Coefficient	.18515	.20545	.16850	
Somers' D	.33016	.31274	.34964	
Eta		.41739	.31201	

Statistic	Value	Significance
Cramer's V	.36069	
Contingency Coefficient	.52984	
Kendall's Tau B	.33088	.0060
Kendall's Tau C	.25920	.0060
Pearson's R	.31025	.0142
Gamma	.49091	

Page 15 PROCESO SPSS DE LA RELACION B)

5/3/95

Number of Missing Observations = 0

Page 16 PROCESO SPSS DE LA RELACION B)

5/3/95

This procedure was completed at 7:54:52
CROSSTABS TABLES=V6 BY V17 / STATISTICS ALL.

***** Given WORKSPACE allows for 9405 Cells with
2 Dimensions for CROSSTAB problem *****

Page 17 PROCESO SPSS DE LA RELACION B)

5/3/95

Crosstabulation: V6 OP SER ACT
By V17 TRATO EMP

V17->	Count	MAL	REG	BUE	EXC	Row Total
		1	2	3	4	
V6						
MALO	1		1			2.0
REG	2	4	13	7		26.0
BUE	3	2	12	8	1	26.0
EXC	4	1	1			6.0
Column	7	26	16	1	50	
Total	14.0	52.0	32.0	2.0	100.0	

Page 18 PROCESO SPSS DE LA RELACION B)

5/3/95

Chi-Square	D.F.	Significance	Min E.F.	Cells with E.F. < 5
8.49368	9	.6897	.020	12 OF 16 (75.0%)

Statistic	With V6		With V17
	Symmetric	Dependent	Dependent
Lambda	.06000	.07692	.04167
Uncertainty Coefficient	.07056	.07602	.08584
Somers' D	.00138	.00132	.00144
Eta		.14086	.30172

Statistic	Value	Significance
Cramer's V	.20807	
Contingency Coefficient	.33904	
Kendall's Tau B	.00138	.4959
Kendall's Tau C	.00107	.4959
Pearson's R	-.03378	.4079
Gamma	.00233	

Page 19 PROCESO SPSS DE LA RELACION B) 5/3/95

Number of Missing Observations = 0

Page 20 PROCESO SPSS DE LA RELACION B) 5/3/95

This procedure was completed at 7:55:10
CROSSTABS TABLES= V19 BY V20 / STATISTICS ALL.

***** Given WORKSPACE allows for 9405 Cells with
2 Dimensions for CROSSTAB problem *****

Page 21 PROCESO SPSS DE LA RELACION B) 5/3/95

Crosstabulation: V19 UT PAQ-MEN
By V20 CARAC SER P-M

V20->	Count				Rw Total
	RAP	SEG	FE		
V19	1	2	3	4	38
	15	20	2	1	
SI					78.0
NO	2	11	1		12
Column Total	15	31	3	1	50
Total	30.0	62.0	6.0	2.0	100.0

Chi-Square	D.F.	Significance	Min E.F.	Cells with E.F. < 5
7.43728	3	.0592	.240	5 OF B (62.5%)

Page 22 PROCESO SPSS DE LA RELACION B) 5/3/95

Statistic	With V19		With V20
	Symmetric	Dependent	Dependent
Lambda	.00000	.00000	.00000
Uncertainty Coefficient	.15064	.19897	.12121
Somers' D	.29964	.25460	.36404
Eta		.38568	.25175

Statistic	Value	Significance
Cramer's V	.38568	
Contingency Coefficient	.35984	
Kendall's Tau B	.30444	.0139
Kendall's Tau C	.26560	.0139
Pearson's R	.25175	.0389
Gamma	.70940	

Number of Missing Observations = 0

Page 23 PROCESO SPSS DE LA RELACION B) 5/3/95

This procedure was completed at 7:55:20

Page 24 PROCESO SPSS DE LA RELACION B) 5/3/95

FINISH.

End of Include file.

BIBLIOGRAFIA

1. Aaker David A. / Day George S.
INVESTIGACION DE MERCADOS
McGraw Hill / Colombia 1990 / 3a. Edición, 2a. Ed. en Español
2. Brookes Richard W.
LA NUEVA MERCADOTECNIA
McGraw Hill / México 1990 / S. Edición
3. Bunge Mario
LA CIENCIA, SU METODO Y SU FILOSOFIA
Edición Siglo Veinte / Argentina 1980 / S. Edición
4. Carlzon Jan
EL MOMENTO DE LA VERDAD
Ed. Díaz de Santos / España 1991 / 1a. Edición
5. Deming Edwards
CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD
Ed. Díaz de Santos / Madrid 1989 / 1a. Edición
6. Denton Keith
CALIDAD EN EL SERVICIO A LOS CLIENTES
Ed. Díaz de Santos / España 1991 / 1a. Edición

7. G.M. Smerk

URBAN TRANSPORTATION, THE FEDERAL ROLE

Indiana University Press, Bloomington / Indiana 1965

8. Harold R. Gauthier

GEOGRAPHY OF TRANSPORTATION

Prentice Hall / Nva. Jersey 1973

9. Hernández S. Roberto/Fernández C. Carlos/Baptista L. Pilar

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

McGraw Hill / Colombia 1994 / 1a. Edición

10. Heskett James L.

LA GESTION EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

Plaza & Janes Editores / España 1988 / 1a. Edición

11. Heskett James L./Sasser, Junior W. B./Hart W. L.

CAMBIOS CREATIVOS EN SERVICIOS

Díaz de Santos / México 1993 / 1a. Edición

12. Horovitz Jacques

LA CALIDAD DEL SERVICIO A LA CONQUISTA DEL CLIENTE

McGraw Hill / México 1992 / 1a. Edición

13. Kent T. Healy

THE ECONOMICS OF TRANSPORTATION IN THE UNITED STATES

Ronald Press / Nueva York 1949

14. Kinnear Thomas C. / Taylor James R.
INVESTIGACION DE MERCADOS
McGraw Hill / Colombia 1991 / 1a. Edición

15. Kotler Philip
FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA
Prentice Hall / México 1985 / 1a. Edición

16. Larrea Pedro
CALIDAD DE SERVICIO DEL MARKETING A LA ESTRATEGIA
Díaz de Santos / España 1991 / S. Edición

17. **LEY DE VIAS GENERALES DE COMUNICACION**
Editorial Panorama / México 1994 / 24a. Edición

18. Martín William B.
CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE
Gpo. Ed. Iberoamerica / México 1992 / 1a. Edición

19. McCann Ron
EL PLACER DE SERVIR
Editorial Pax México / México 1991 / 1a. Edición

20. Mercado
¿ COMO HACER UNA TESIS ?
Limusa Noriega / México 1993 / 2a. Edición

21. Pardinias Felipe

METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION EN CIENCIAS SOCIALES

Editorial Siglo XXI / México 1979 / 20a. Edición Nov. 1979

22. Peters Thomas J. / Waterman Jr. Robert H.

EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Lasser Press / Mexico 1982 / 1a. Edición

23. Picazo / Martínez

INGENIERIA DE SERVICIOS

McGraw Hill / México 1991 / 1a. Edición

24. Pride W. M. / Ferrell O. C.

MARKETING, DECISIONES Y CONCEPTOS BASICOS

McGraw Hill / México 1992 / 2a. Edición

25. **REVISTA AUTOBUSES**

Marzo y Abril 1993 / CANAPAT

México D.F.

26. **REVISTA ENLACES**

Octubre 1992 / AÑO I / No. 1

Impresiones aéreas México D.F.

27. **REVISTA EXPANSION**

Octubre 1992 / Vol. XXIV / No. 60

México D.F.

28. **REVISTA TRANSPORTES Y TURISMO**

Julio y Octubre 1992 No. 982,984

México D.F.

29. Rosenblueth Arturo

EL METODO CIENTIFICO

Consejo Nal. De Ciencia y Tecnología / México 1981 / 2a. Edición

30. Stanton J. William / Etzel Michael J. / Walker Bruce J.

FUNDAMENTOS DE MARKETING

McGraw Hill / México 1992 / 9a. Ed., 5a. Ed. en Español

31. Thomas Marian

SERVICIO, SERVICIO, SERVICIO LA CLAVE PARA GANAR CLIENTES ETERNOS

Ed. Panorama / México 1993 / 1a. Edición

32. Valdez B. Rafael / García F. Arturo.

TRANSPORTE AEREO Y TRANSPORTE TERRESTRE TURISTICO

Limusa / México 1986 / 1a. Edición

33. Walker Denis

EL CLIENTE ES LO PRIMERO

Ed. Díaz de Santos / España 1991 / 1a. Edición

34. Weirs Ronald M.

INVESTIGACION DE MERCADOS

McGraw Hill / México 1986 / 1a. Edición