

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial
15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

Escuela de Negocios.
MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA GLOBAL



GESTIÓN DE PROCESOS Y PLANES DE MEJORA PARA EL SERVICIO DE
TRANSPORTE PÚBLICO URBANO Y SUBURBANO ENTRE BRISEÑAS MICHOACÁN Y
LA BARCA JALISCO.

Tesis que para obtener el grado de
MAESTRO EN MERCADOTECNIA

Presenta: Gloria Alejandra Meza Bravo

Asesor: Dra. Patricia Pocovi G.

Tlaquepaque, Jalisco. 18 de Abril del 2017.

Dedicatoria

Agradezco a Dios por haberme otorgado una maravillosa familia, grandes amigos y excelentes maestros a lo largo de mi formación académica. También por que cada día bendice mi vida con la oportunidad de estar y disfrutar al lado de ellos. El desarrollo de este trabajo de investigación sin lugar a duda nunca hubiera sido posible sin esta red de apoyo entre mis hermanos, padres, amigos y grandes maestros. A todos ellos dedico el presente.

A mi Mama la Dra. Verónica de la S. Bravo Torres quien me enseñó que no existe obstáculo o reto imposible de superar; que todo con esfuerzo y constancia es posible lograr. Ella quien ha sabido ser madre, profesionista, colaboradora incondicional, líder excepcional y quien además al día de hoy sigue siendo una mujer de éxito empresaria con gran calidad humana y sentido social. Gracias mama por dedicar tu vida a sumar y fortalecer nuestra familia.

A mi papa **Dr. Jorge Isauro Meza Iriarte** quien es verdaderamente la persona más inteligente y audaz para crear de cero una industria y que con su ejemplo me ha enseñado que aún que las cosas no salgan como uno las tiene previstas siempre hay una salida y lo importante es seguir intentando. El es un gran ejemplo de tenacidad e ingenio.

A mi hermana **Mtr. Verónica I. Meza Bravo** por confiar y creer en mí y en mis expectativas siempre estuvo apoyando y aportando en cada materia de este proyecto académico. Por enseñarme que no importa la circunstancia o lo difícil que sea, mi hermana siempre tiene la forma de salir adelante. Ella es quien me impulsa por no decir

obliga a emprender a arriesgarme en mi vida personal y profesional. Es sin duda el mejor ejemplo de emprendimiento con creatividad y alegría por la vida.

A mi hermano **Dr. Jorge J. Meza Bravo** quien después de vivir momentos muy difíciles ha salido a delante como un gran ejemplo de superación y triunfo. Que pese a todas las adversidades y gracias al apoyo incondicional de nuestros papas hoy por hoy es un profesionalista completo y lo más maravilloso es que nunca perdió la alegría por la vida, lo admiro mucho.

A mis maestros en especial a mi asesora **Dra. Patricia Pocovit G.** a ellos les agradezco infinitamente brindarme su tiempo, su ejemplo de superación, humildad y paciencia. Por el esfuerzo que dedicaron a compartir sus conocimientos de manera desinteresada de tal forma que lo aprendido lo pueda utilizar no solo para alcanzar este grado académico sino para ser mejor persona y ser humano.

Finalmente, a mi **Bebe**, quien vino a completar el cuerpo docente y quien a sus tres años de edad ha roto todos los esquemas de lo que creía era ser mama, profesionalista e incluso un ser humano completo. Tris a llegado a mi vida a inundarla de amor. A enseñarme que no existen limites para hacer lo que uno se propone incluso sin energía, con sueño, con hambre, con cansancio extremo. Mi bebe me ha enseñado a valorar lo que realmente es importante.

ALEJANDRA

Reconocimiento

Al Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente ITESO.

A la empresa de servicios y transportes público urbano y suburbano SYTBRAVO. A el área administrativa, operativa y contable.

A los habitantes de la Barca Jalisco y Briseñas Michoacán quienes como usuarios del servicio de transporte publico urbano y suburbano participaron en las encuestas y entrevistas a profundidad.

Abstract

Este es un trabajo de investigación que se desarrollo para la empresa de Servicios y Transportes Bravo SYT BRAVO, con el fin de gestionar y desarrollar planes y procesos de mejora para el servicio de transporte público urbano y suburbano que es la actividad principal de dicha empresa.

Como resultado del desarrollo de este trabajo se realizó un análisis situacional de la empresa para contar con un diagnostico inicial de la misma lo que arrojó interesantes resultados sobre la operación tanto en el área administrativa como de proveedurías y finalmente el área ejecutora del servicio esto nos permitió observar los limites y alcances a los que se enfrenta Servicios y Transportes Bravo SYT BRAVO.

En este documento encontraremos una investigación sobre los usos y costumbres de las poblaciones ubicadas entre el estado de Jalisco y Michoacán, así como un análisis propio del servicio, de la industria y la competencia.

Se logró identificar las necesidades y áreas de mejora del servicio que se venia prestando hasta ese momento. Y finalmente se desarrollo una propuesta que busca mejorar sus procesos, no sin antes realizar un análisis económico financiero que permita evidenciar su rentabilidad y posteriormente su funcionamiento. Esta información permitirá a los dueños y accionistas un panorama sólido para la toma de decisiones y manejo de la empresa antes de incursionar en la prestación de otros servicios de la misma industria como: Transporte de personal, escolar y turístico.

En último lugar se incluyen conclusiones y recomendaciones con el propósito de señalar acciones puntuales para mejorar el servicio de transporte público urbano y suburbano de la empresa.

Palabras clave

- Procesos de mejora
- Transporte público
- Estrategias de servicios
- Buses Michoacán
- La Barca Jalisco

Índice

Introducción

Capítulo I.

“LA CALABAZA” LA SEMILLA DEL SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO URBANO ENTRE BRIESEÑAS MICHOACAN Y LA BARCA JALISCO.

- 1.1. Contexto de la empresa
- 1.2. Análisis situacional
- 1.3 Diagnóstico inicial
- 1.4. Propósito y objetivo
- 1.5. Límites y alcances
- 1.6. Metodología

Capítulo II.

LA CALABAZA FRENTE A LA COMPETENCIA EN EL SERVICIO DE TRANSPORTE PUBLICO, IDENTIFICA SUS NECESIDADES.

- 2.1. Análisis del Servicio
- 2.2. Análisis de la industria
- 2.2. Análisis de la competencia
- 2.3. Mercado meta: Investigación y necesidades detectadas.
- 2.4. Resultados de la investigación y/o otras acciones para identificar necesidades, y/o áreas de mejora

Capítulo III.

LA CALABAZA EN SU ENTORNO; UN ANALISIS DEL SERVICIO Y LOS RETOS QUE ENFRENTA.

- 3.1 Situación y análisis del servicio.
- 3.1.1 Rasgos relevantes de la empresa.
- 3.1.1 Descripción del servicio.

Capítulo IV.

¿CÓMO PUEDE LA CALABAZA SEGUIR SIENDO “EL CAMION DE BRIESEÑAS”? PLANES Y PROPUESTAS DE MEJORA

- 4.1. Propuesta de mejora.

Capítulo V.

LA CALABAZA EN TIERRA FÉRTIL

- 5.1. Análisis económico financiero.

Capítulo VI.

LA CALABAZA CUESTA ARRIBA, UN CAMINO LARGO QUE RECORRER.

- 6.1. Implementación, seguimiento y evaluación de la propuesta.

Conclusiones y recomendaciones

Bibliografía

Anexos

Introducción

Este documento tiene por objeto exponer un proyecto de mejora aplicado a la empresa Servicios y Transportes Bravo, se parte del análisis de la gestión de procesos para identificar el tipo de trabajo, así como el desarrollo y aporte económico que ha tenido la empresa en sus 66 años de operaciones (1951). También se identificaron las principales dificultades a las que se ha enfrentado la empresa y la posibilidad o bien la factibilidad de incursionar en otros servicios de transporte como: escolar de personal y turísticos.

Al iniciar este trabajo de investigación jamás pasaron por mi cabeza todas las repercusiones, ideas y alcances que obtendría en el desarrollo de este urgente y necesario tema de investigación pero conforme fui avanzando e incursionando más sobre el análisis situacional de la empresa en la industria del transporte público, las ambiciones del proyecto se mostraban cada vez más amplias y complejas ya que existe una gran vertiente de posibilidades y recursos no solo del interés de los usuarios del transporte público urbano y suburbano de la empresa en cuestión sino del sistema de transporte público urbano en general tanto en el estado de Jalisco, como en el estado de Michoacán.

Servicios y Transportes Bravo es una empresa que ha logrado mantenerse vigente en el mercado, sin embargo, no ha presentado un crecimiento considerable en términos económicos y de poder adquisitivo con esta investigación se busca aportar información que genere valor para los dueños e inversionistas en la toma de decisiones.

Se analizó la situación actual de la empresa en torno a la industria en la que participa, se identificó el proceso de la prestación de servicios y los retos a los que se enfrenta actualmente.

Y si bien este proyecto se enfoca en gran medida a impactar en el sistema del transporte público urbano y suburbano del servicio que ofrece la empresa SYT BRAVO y es posible que estas recomendaciones se puedan replicar en otros concesionarios del servicio de transporte público de la región.

Así mismo es necesario puntualizar que el esfuerzo y fortalecimiento de las empresas dedicadas al servicio de transporte público ya sea en esquema gubernamental o particulares deben de hacerlo con responsabilidad y compromiso con la ciudadanía

Es responsabilidad de los empresarios y el gobierno continuar con el análisis, perfeccionamiento y consolidación de un reglamento para que la industria del servicio de transporte público verdaderamente genere cambios positivos no solo para beneficio de los usuarios sino de la población en general.

CAPÍTULO I

LA CALABAZA: LA SEMILLA DEL SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO URBANO ENTRE BRIESEÑAS MICHOACAN Y LA BARCA JALISCO

1.1. Contexto de la empresa

La Empresa **SYTB Servicios y Transportes Bravo** inició sus operaciones en 1951 a cargo del dueño y fundador **C. José Bravo Garibay** quien identificó la necesidad de transporte entre los Municipios de La Barca Jalisco y Briseñas Michoacán; con el fin de satisfacer a su vez otras necesidades de la misma población como: proveerse de servicios médicos, bancarios, educativos, de comercio y fuentes de empleo entre otros. Según el autor Silva Duarte (2013: 28) “Los emprendedores se lanzan a realizar sus proyectos, sea por necesidad o por oportunidad, pero finalmente crean trabajo para sí y para otros y eso es un elemento vital para la vida humana”

En aquel entonces- en los años 50 - La Barca Jalisco como Cabecera Municipal era considerada una región de importante tráfico comercial, por lo tanto significaba una zona de gran intercambio económico tanto para sus habitantes como para los municipios aledaños.

Tal es el caso del Municipio de Briseñas Michoacán; que a lo largo de su historia se ha considerado como una extensión territorial de la Barca o por así llamarlo una “Colonia” dada su cercanía, que, si bien está ubicado en el Estado de Michoacán colinda con Jalisco únicamente dividido por el puente que cruza el río Lerma. Por lo tanto, se puede decir que La Barca y Briseñas forman parte de una misma Mancha Urbana o “Zona Conurbada”.

Según el III Censo de Población y Vivienda de 2010, el municipio tiene 64,274 habitantes, de los cuales 30,936 son hombres y 33,338 son mujeres; Se ha creado la zona conurbada interestatal con las poblaciones de Briseñas de Matamoros, y El Paso de Hidalgo, pertenecientes al municipio de Briseñas en el estado de Michoacán, con las cuales la población es de 48,987 habitantes. (La Barca, Jalisco, 2017)

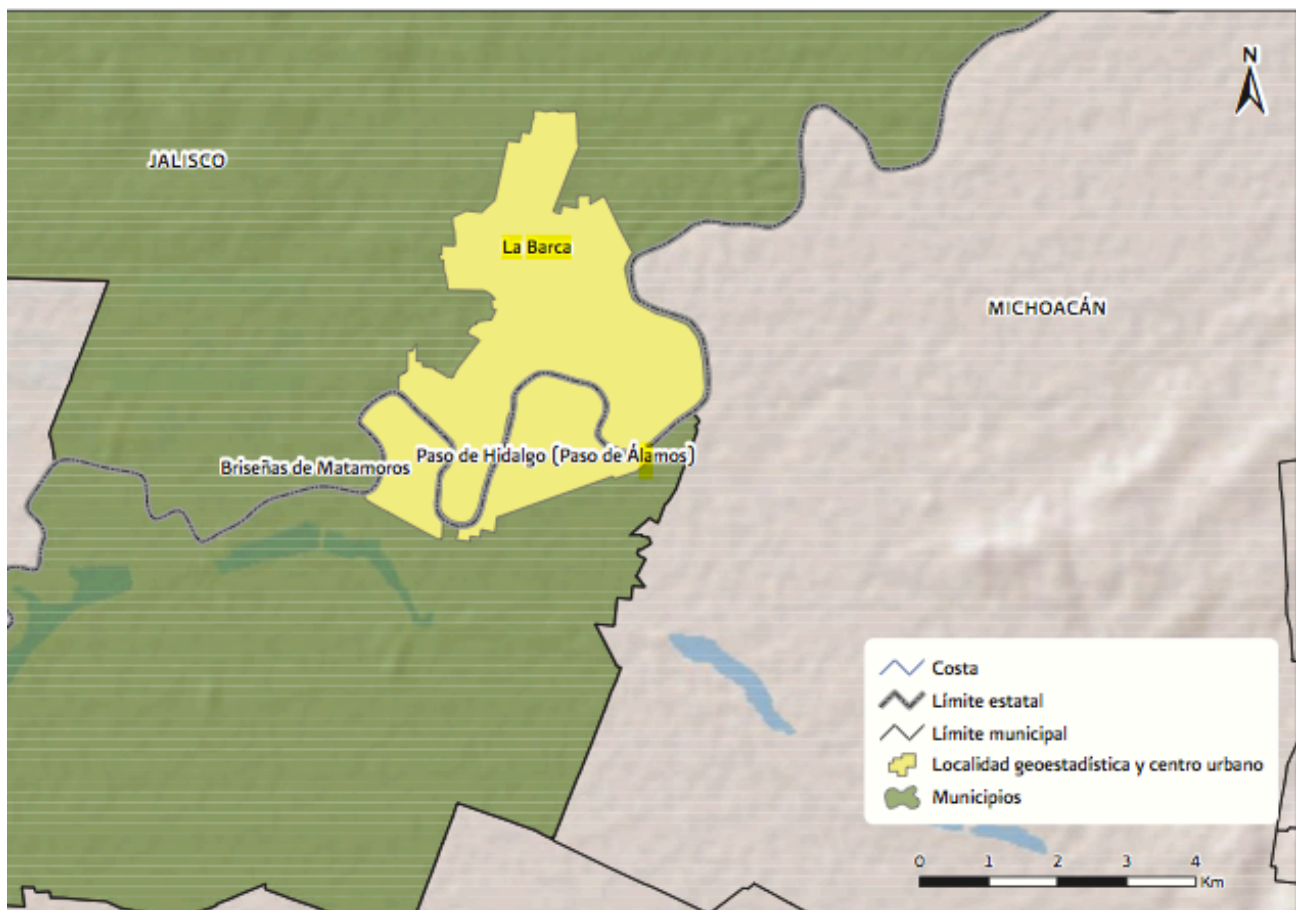


Figura 1: La Barca-Briseñas, Jalisco-Michoacán (conurbación) ¹

¹ “La Barca-Briseñas” es una conurbación de tres localidades, intermunicipal e interestatal ya que involucra a un centro urbano de Jalisco y a una localidad geoestadística de Michoacán, menor de 50 mil habitantes” (Catálogo. Sistema Urbano Nacional 2012, 2012 pág. 16)

Sin embargo, en Briseñas Michoacán hasta la fecha no existe la cantidad de servicios públicos y privados como los que sí se siguen ofertando en La Barca Jalisco por lo tanto sus habitantes aún siguen requiriendo el servicio de transporte para abastecerse de dichos bienes y servicios como: el pago de Luz, TELMEX, Cable, Celulares, fuentes de empleo, servicios bancarios, servicios de atención Médica, Industrias, tiendas de conveniencia, escuelas a nivel primaria, secundaria, preparatoria y universidad entre otros.

Esto obedece al momento de evolución urbana, como hace mención el Catálogo. Sistema Urbano Nacional 2012 (2012:11) que corresponde a la etapa de industrialización de las ciudades, donde el crecimiento demográfico se acelera y de forma simultánea ocurren cambios significativos en el patrón de ocupación y esto privilegian tanto la concentración de personas como de los procesos de producción, esta etapa también se caracteriza por el desarrollo de los sistemas energéticos, de comunicaciones y transporte mismos que favorecen el intercambio de bienes y servicios, así como los flujos de personas, lo cual perfila el carácter propiamente urbano de las ciudades.

Por consiguiente el servicio que brindaba **SYTB Servicios y Transportes Bravo** en aquel entonces al día de hoy ya con una trayectoria de 66 años; han sido prácticamente los mismos Transporte Público Urbano y Suburbano entre los Municipios de La Barca, Jalisco y Briseñas, Michoacán.

Cuando muere el fundador **C. José Bravo Garibay** la empresa queda en manos de su viuda la **C. Gloria Adela Torres Ornelas** quien durante más de 30 años se encargó de administrar el servicio que prestaban los Camiones en las comunidades del interior del municipio de Briseñas Michoacán. Se puede decir que durante este tiempo prácticamente

La Empresa **SYTB Servicios y Transportes Bravo** ha permanecido sin considerables mejoras y tampoco considerables pérdidas, simplemente logró mantenerse estática. Como afirma el autor Silva Duarte (2013: 51) “Lo que una organización, empresa o persona es hoy es consecuencia de lo que ha hecho o dejado de hacer en el pasado: por lo tanto, el futuro será consecuencia de lo que haga o deje de hacer en el presente”

Pero a la muerte de la **C. Gloria Adela Torres Ornelas**, sus hijos inician un fuerte conflicto de intereses por más de 12 años; provocados principalmente por los derechos a la división de la herencia esto origino una gran inestabilidad y perdida en su momento de activos y manejo del capital tanto económico como humano, provocando un fuerte desequilibrio y rezago en la prestación del servicio, lo que a la larga dio lugar al nacimiento de la competencia.

Rizo (2014: 31) Con el paso del tiempo y el aumento de tamaño de la empresa, la administración se va tornando más compleja al enfrentarse con temas que les son propios, como la participación de cada miembro de la familia en la distribución de los esfuerzos de las ganancias, la administración del crecimiento y del patrimonio de la compañía, el reparto de poder de decisión de los desacuerdos y por supuesto el inevitable tema de la sucesión de la gestión. Todo esto obliga a la familia a tomar la decisión nada sencilla entre ceder la administración a manos ajenas más profesionales o continuar con la administración capacitando a sus miembros para mejorar su eficiencia y su eficacia ya que si esto continúa sin hacer ninguna de estas dos cosas, el futuro de la empresa, de la estructura familiar o de ambos, se tornará más obscura año con año.

Finalmente fue hasta el 2011, cuando se resolvió el Juicio Sucesorio Testamentario donde la **Dra. Verónica de la S. Bravo Torres** hija del fundador, inicia un periodo de continuidad de la Empresa considerada hasta este momento familiar. A partir de este año se plantea un nuevo modelo administrativo y de negocios de manera formal; donde se delegan responsabilidades con un plan de trabajo por objetivos a corto, mediano y largo plazo, donde además de ofrecer sus Servicios de transporte Público Urbano y Suburbano en el Municipio de Briseñas Michoacán y La Barca Jalisco, se replantean nuevas rutas en la región Ciénega; se renueva el parque vehicular y se inicia una oferta en el 2014 para extender el Servicio de Transporte Público a: Personal, Escolar y Turístico.

De acuerdo con Rizo (2014: 52), quien ve a su empresa nacer y crecer, quien lucha y comparte sus sueños con quienes la conforman, naturalmente desea que sus hijos o sus hermanos aprovechen la experiencia que ha ganado con los años. Sin embargo, muchas veces la transmisión de dicha sabiduría se enfrenta también con el esperable deseo de innovación de los nuevos líderes.

No fue hasta el año 2014, cuando se contrató personal calificado para la administración propiamente dicha de los aspectos contables y legales de la empresa. Rizo (2014: 55) “Los iniciadores o fundadores de una empresa deben darse cuenta, a su vez, del momento de decir adiós al manejo cotidiano de la empresa” Al referirnos sobre personal calificado hablamos de profesionistas en su área como: Contadores para atender el área fiscal de la empresa, Abogados para trabajar en los aspectos legales de concesiones y nuevas rutas, Administrativo para el control de los recursos económicos de la empresa y finalmente en el área de Relaciones Públicas y Comunicación para coordinar actividades entre los diferentes públicos de la empresa tanto internos como externos con

el objetivo de generar activaciones de marca en el municipio de Briseñas Michoacán; se entiende activaciones como aquellas tácticas para posicionar el servicio de la Empresa en la mente de los usuarios, consumidores. No obstante, en ese momento se identificó la necesidad de protocolizar sus procesos principalmente operativos tales como: La ejecución de las actividades del día a día los sistemas de operación y manuales de procedimientos, de organización, reglamento interno, medidas de control y monitoreo de las unidades así como de implementación de tecnología e inversión en sistemas de control y vigilancia de unidades y de personal.

Por lo antes mencionado para que la empresa figure en una escala competitiva y no familiar es necesario profesionalizar el día a día de la misma desde el manejo administrativo; el área de compras, el área operativa – que es en esta donde la mayor parte del servicio se ejecuta- y es justo aquí donde se identifican mayormente las -necesidades y/o carencias de la organización. También el área contable y manejo de los recursos había sido una de las áreas débiles de la empresa y pese a los esfuerzos administrativos del año pasado por sanear el manejo de la misma, aún falta mucho por hacer. Rizo (2014: 35) “La planeación estratégica es fundamental para la gestión del crecimiento de la empresa familiar, puesto que ella evita que los requerimientos de los familiares obstaculicen el desarrollo de compañía”

Es de suma importancia ejecutar un plan de mejora de procesos el cual permita volver a mantener el liderazgo como preferencia al utilizar el servicio de transporte en la región. Se tiene el supuesto de haber perdido dicho liderazgo al descuidar la ruta de la comunidad de Michoacán llamada Ibarra durante más de 20 años, ya que los usuarios lo han manifestado, comentando que se les tuvo mucho tiempo abandonados sin servicio a

la comunidad. Como hace mención Silva Duarte (2013: 44) “La disminución en su capacidad de respuesta a los requerimientos de la clientela se debe la pérdida de competitividad de algunas organizaciones”.

Actualmente se está considerando la conformación de una sociedad integradora con otros Permisarios / Concesionarios de la región con el fin de obtener créditos para la compra de unidades a tasas de intereses bajas, para el pago de seguros por flotilla, así como la compra de insumos varios a menor costo.

1.2. Análisis situacional

Para el proyecto de mejora aplicado a la empresa de **Servicio y Transportes Bravo SYTB** es importante dar seguimiento a los entornos ya que de estos depende gran parte del ingreso económico que la empresa puede generar o dejar de percibir del mercado en el que participa actualmente.

Como afirma el documento elaborado por el Centro de estudios de Finanzas Públicas en su reporte (Situación Económica y Finanzas Públicas del Estado de Michoacán, 2002, 2002: 7) “Al analizar la evolución de la economía y las finanzas públicas del estado de Michoacán durante las últimas décadas nos arroja indicadores que nos muestren su comportamiento en el contexto regional y nacional”

Entorno social urbano

Actualmente las condiciones de las carreteras del Municipio de La Barca Jalisco y del Municipio de Briseñas Michoacán son deplorables por lo tanto dichas condiciones provocan que las unidades sufran un desgaste físico mucho mayor al contemplado por su

uso cotidiano; esto a la larga representa desgaste en las piezas de los vehículos como: llantas, amortiguadores, moei entre otros, lo que ocasiona que la empresa costee dichos gastos. Vigilar el entorno social urbano nos permite tener una visión del programa de desarrollo urbano de la municipalidad y sugerir o modificar nuestro modelo de trabajo de acuerdo al crecimiento de la población y de la infraestructura vial.

Entorno legal

A falta de regulación vial; no se identifican Autoridades Viales quienes garanticen y protejan los permisos de los Concesionarios que están en regla, se observó que los concesionarios están desprotegidos en ese sentido pues no se tiene la confianza de que los Agentes Viales tengan una actuación activa y honesta sobre este tema. Vigilar y conocer a fondo el entorno legal nos daría una ventaja por sobre los otros concesionarios porque nos daría información sobre la actuación de las instancias reguladoras del transporte público local, municipal y estatal.

La actividad económica del Transporte Público en México, se encuentra regulada, organizada y bajo la rectoría del Estado, esto en cuanto a lo que confieren la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos los artículos 25,26,27,28, 73, 89, 90, 124 y 115 especialmente en la fracción III, inciso h) y Fracción V inciso h) que a continuación se transcriben:

“III. Los Municipios tendrán a su cargo las funciones y servicios públicos siguientes:... h) Seguridad pública, en los términos del artículo 21 de esta Constitución, policía preventiva municipal y **tránsito**; e²...

² Cfr. CPEUM, Vid. <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/cn16.pdf>.

V. Los Municipios, en los términos de las leyes federales y Estatales relativas, estarán facultados para:

h) Intervenir en la formulación y aplicación de programas de **transporte público de pasajeros** cuando aquellos afecten su ámbito territorial; e”

Lo anterior no se puede enlazar o vincular sin la función que tienen los Estados como partes integrantes de la federación, dado que corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral, que fortalezca la soberanía de la Nación...y que, mediante el fomento del crecimiento económico y el empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza... Al desarrollo económico nacional concurrirán, con responsabilidad social, el sector público, el sector social y el sector privado, sin disminuir la cualidad positiva de otras formas de actividad económica que contribuyan al desarrollo de la Nación.

Las actividades que los gobiernos de los estados efectúan en materia de transporte como parte de sus tareas administrativas, hacen necesaria la coordinación entre éstos y las autoridades federales del ramo. Para tal efecto, a nivel Federal se ha constituido la Dirección General de Planeación, adscrita a la Secretaría del ramo, entre sus funciones, se encuentra la de establecer mecanismos de coordinación de las acciones llevadas a cabo por la Secretaría con otras dependencias federales, con los gobiernos estatales y los municipales, así como con los sectores social y privado, a fin de instrumentar los programas del Sector.

A su vez la Constitución Política del Estado de Jalisco autoriza tanto al Gobernador del Estado y a los Municipios la facultad para el otorgamiento de concesiones y licencias³ en los artículos 50 fracción XX y en el artículo 80 fracciones VIII, y artículo 83, que cito de manera textual:

Art. 50. Son facultades y obligaciones del Gobernador del Estado:

XX. Expedir decretos y acuerdos de carácter administrativo para la eficaz prestación de los servicios públicos y otorgar concesiones a los particulares para este mismo efecto, en el ámbito de su competencia, requiriéndose en este último caso, cuando su vigencia trascienda el término del ejercicio para el que fue electo, la autorización del Congreso del Estado;

“VIII. Intervenir en la formulación y aplicación de programas de transporte público de pasajeros cuando afecten su ámbito territorial; y

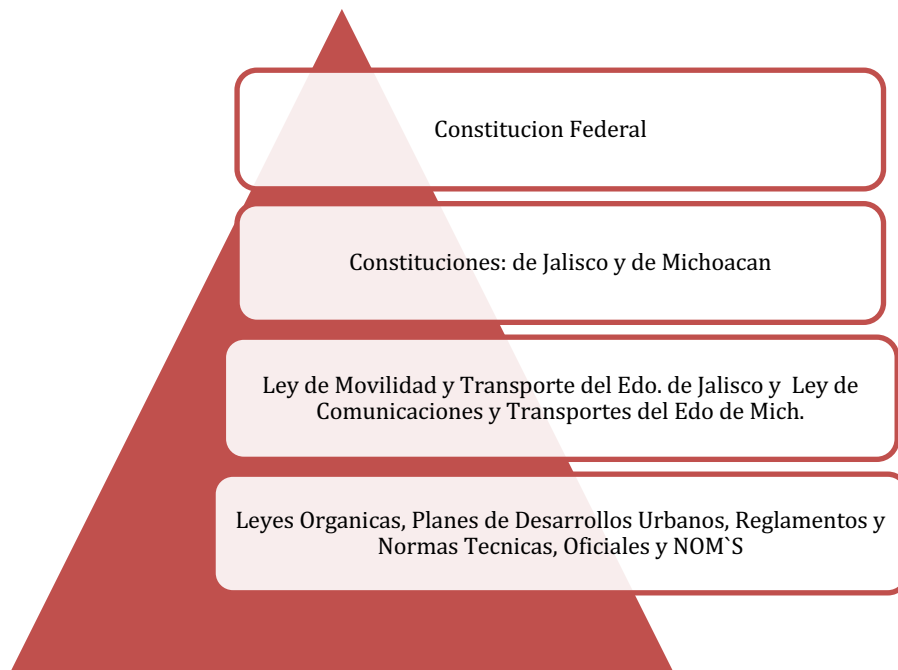
Art. 83. Los ayuntamientos podrán otorgar concesiones a los particulares, para que participen en la ejecución de obras y prestación de servicios públicos que les correspondan, cuando así lo requieran su conservación, mejoramiento y eficaz administración.”

La anterior regulación es el marco legislativo para el Estado de Jalisco, sin embargo, la hipótesis de nuestro objeto de investigación precisa de la regulación del Estado de la Constitución Política del Estado de Michoacán de Ocampo, el cual en su artículo 123, confiere la facultad a los municipios en los siguientes términos:

³ Art. 80. Los municipios a través de sus ayuntamientos, en los términos de las leyes federales y estatales relativas, estarán facultados para:

XI.- Intervenir en la formulación y aplicación de programas de transporte público de pasajeros cuando aquellos afecten su ámbito territorial;⁴

Para tener un mejor marco referencial en cuanto a la aplicación de las normas, vamos a utilizar la pirámide de Kelsen, y de esta manera esbozar las competencias de las leyes aplicables, en cuanto a contenido y competencia.



Ahora para ejemplificar las Autoridades a cargo de vigilar, controlar y organizar el Servicio de Transporte Publico en el presente proyecto de investigación que comprende por el lado de Jalisco a La Barca y por el lado del estado de Michoacán a Briseñas son las siguientes:

⁴http://www.morelia.gob.mx/images/pdf/listadolegislacion/constitucin_politica_del_estado_ref_13_nov_2015.pdf



ENTIDAD	Instancia responsable del área de transporte	Normatividad Aplicable
JALISCO	SEMOV 	Ley de Movilidad y Transporte del Estado de Jalisco. Reglamento General de la Ley de Movilidad y Transporte del Estado de Jalisco. Reglamento para Regular el Servicio de Transporte Público Colectivo, Masivo, de Taxi y Radiotaxi en el Estado de Jalisco. Ley del Consejo Estatal para la Atención de Víctimas de Transporte del Estado de Jalisco.
MICHOACAN	Secretaría de Seguridad Pública, Dirección de Seguridad y Transito, Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas. 	Ley de Tránsito y Vialidad del Estado de Michoacán de Ocampo. Reglamento De La Ley De Comunicaciones Y Transportes Del Estado de Michoacán. Reglamento Interior de la Comisión Coordinadora del Transporte Público de Michoacán. Manual de Procedimientos Comisión Coordinadora Del Transporte Público De Michoacán (COCOTRA)

Figura 2: Esquema de autoridades responsables del transporte público y normatividad aplicable. Desarrollado durante el proyecto de investigación.

El presente estudio nos va a servir de marco de referencia para la evaluación de resultados. Dado que una de las complicaciones de la prestación del servicio, reside esencialmente en que nos encontramos en una zona conurbada, donde se tiene que considerar ambas competencias legales sin transgredir las regulaciones previstas por cada uno de los Estados a los que pertenecen cada municipio en este caso, La Barca a Jalisco y Briseñas de Matamoros a Michoacán de Ocampo. Tomando en cuenta las especificaciones y normas para cada Estado.

Pero el punto medular que permite una competencia desleal en la prestación del servicio se ubica básicamente en el grado de corrupción y la ignorancia de las leyes y ordenamientos por parte de los Agentes viales o personal Operativo de la zona conurbada, dado a que no obstante existe la regulación en la materia, los funcionarios públicos no la aplican o aceptan remuneraciones económicas a cambio de permitir invasión de rutas, circular fuera de la norma (sin placas, sin seguro viajero, sin las condiciones mecánicas idóneas, entre otros).

Entorno económico

La actual condición económica por la que atraviesa el país, a falta de dinero o circulante en la población limita al usuario a utilizar o no el servicio ya que, si este no cuenta con liquidez, no utiliza el servicio para abastecerse a su vez de otros bienes y servicios. Se considera importante conocer cómo va la economía a nivel regional o local, puesto que de esta manera podemos predecir el modelo de consumo de nuestros usuarios y sabríamos que capacidad de adquisición poseen y por lo tanto podríamos medir su comportamiento como consumidores

Con respecto a algunos indicadores de ingreso expresados en salarios mínimos mensuales, la población ocupada de Michoacán recibe en general remuneraciones inferiores al promedio nacional. Se observa que, la mayor parte de la población ocupada en la entidad recibe menos de dos salarios mínimos. (Situación Económica y Finanzas Públicas del Estado de Michoacán, 2002, 2002: 11)

De acuerdo con el documento elaborado por el Centro de estudios de Finanzas Públicas en su reporte (Situación Económica y Finanzas Públicas del Estado de Michoacán, 2002, 2002: 56-59) el concepto de Rezago Demográfico y Marginación hace mención que 25 municipios en 1990 presentaban una alta o muy alta marginación entre los cuales podemos encontrar al municipio de Briseñas que es donde la Empresa Servicios y Transportes Bravo presta su servicio de transporte público y que de acuerdo a la CONAPO Consejo Nacional de Población se presentan algunas variables socioeconómicas vinculadas con educación, vivienda e ingreso donde podemos observar que en Briseñas su Población económicamente activa ocupada gana hasta 2 salarios mínimos y ocupa el 66.27% del total de sus habitantes; eso quiere decir si lo traducimos al día de hoy que más de la mitad de habitantes de Briseñas pueden aspirar a ganar $\$80.01 + \$80.01 = \$160.08$ pesos al día y que de acuerdo con la publicación de la revista Forbes sobre el incremento al salario mínimo aprobado a partir del 01 de Enero 2017 (Forbers 2017), pero bajo este mismo análisis deducimos que el 33.73% restante de la población no recibe ingreso. También encontramos que poco más de la mitad de sus habitantes el 50.49% con 15 años o más no finalizo sus estudios de primaria entre el año de 1990 y 1995. Quizás esta pueda ser la razón por la que los habitantes no puedan aspirar a empleos mejor remunerados.

“La distribución de las personas ocupadas en Michoacán, respecto a su situación en el trabajo, indica que la mayor proporción de los ocupados fue de empleados u obreros” (Situación Económica y Finanzas Públicas del Estado de Michoacán, 2002: 51)

Entorno social- cultural

Los usos y costumbres de los Municipios han cambiado; de tal manera que hoy por hoy, los jóvenes principalmente han optado por trasladarse de Briseñas a La Barca en Motonetas, se cree que por ser este un medio económico, practico, rápido y finalmente porque es un bien propio y por ser así lo tienen disponible de la puerta de su hogar a la puerta del lugar del destino; No obstante dejen de lado su seguridad, ya que el mayor número de muertes de accidentes de tránsito en el municipio son registradas en este tipo de vehículos. Es importante monitorear el fenómeno del cambio en usos y costumbres de los jóvenes ya que ellos forman un porcentaje importante de nuestro mercado meta en cuanto al servicio de transporte escolar se refiere.

De acuerdo a las estadísticas de vehículos de motor registrados en circulación por el INEGI observamos un considerable incremento en el registro de Motocicletas donde en 1995 apenas eran 9 registradas y 5 años después en el 2000 casi se duplico el registro con 16 unidades registradas, en el 2005 ya eran 44 piezas registradas y para el 2010 la cifra se elevó a 106 motocicletas finalmente en el 2015 solo 5 años más tarde el parque vehicular registrado en Briseñas fue de 240 motocicletas. Información que nos ayuda a entender los cambios en el comportamiento del entorno social- cultural.

Vehículos de motor registrados en circulación

Consulta de: Vehículos registrados Por: Año de registro y Ent y mun registro Según: Clase de vehículo

			Total	Automoviles	Camiones para pasajeros	Camiones y camionetas para carga	Motocicletas
1995	16 011	Briseñas	1,613	563	2	1,039	9
1996	16 011	Briseñas	1,443	500	1	933	9
1997	16 011	Briseñas	1,863	677	1	1,178	7
1998	16 011	Briseñas	1,861	713	3	1,136	9
1999	16 011	Briseñas	2,261	874	8	1,368	11
2000	16 011	Briseñas	2,838	990	8	1,824	16
2001	16 011	Briseñas	2,887	955	8	1,907	17
2002	16 011	Briseñas	3,047	988	9	2,032	18
2003	16 011	Briseñas	3,477	1,248	13	2,186	30
2004	16 011	Briseñas	3,537	1,363	16	2,130	28
2005	16 011	Briseñas	2,996	1,236	17	1,699	44
2006	16 011	Briseñas	3,093	1,061	18	1,960	54
2007	16 011	Briseñas	2,781	977	15	1,735	54
2008	16 011	Briseñas	3,139	1,166	16	1,889	68
2009	16 011	Briseñas	3,288	1,240	18	1,947	83
2010	16 011	Briseñas	3,656	1,420	18	2,112	106
2011	16 011	Briseñas	3,747	1,472	17	2,132	126
2012	16 011	Briseñas	3,941	1,569	14	2,220	138
2013	16 011	Briseñas	4,685	1,980	14	2,528	163
2014	16 011	Briseñas	5,167	2,204	15	2,741	207
2015	16 011	Briseñas	5,429	2,369	17	2,803	240

FUENTE: INEGI. Estadísticas de vehículos de motor registrados en circulación.

Figura 3: Incremento de motocicletas en el municipio de Briseñas, Michoacán. (INEGI, 2017) Estadísticas de motor registrados en circulación 16 011 Briseñas, Michoacán.

Entorno demográfico

A causa de la situación que vivimos actualmente en México, donde existe el ánimo generalizado de inseguridad a causa del crimen organizado, se cree que los usuarios prefieren no utilizar el servicio de transporte público por la noche porque prefieren quedarse en sus hogares. Es importante estar al tanto de la situación de seguridad a nivel local e incluso participar positivamente en las actividades y recomendaciones que las autoridades hagan al respecto, ya que por brindar el servicio de transporte público en el estado de Michoacán (considerado actualmente como un estado inseguro a causa entre otros factores por el narcotráfico) es casi obligado mantenernos informados de las alertas en cuanto a seguridad se refieren.

Durante el mensaje del primer informe de Gobierno de Silvano Aureoles Cornejo el 18 de septiembre del 2016 hablo precisamente sobre la seguridad pública del estado como una prioridad, en el cual evidencio la percepción generalizada no solo a nivel local sino a nivel nacional la inseguridad en el estado. “Durante años, Michoacán ha vivido un clima de inseguridad y zozobra. La omisión y complicidad de autoridades con el crimen organizado, incluso en las más altas esferas del gobierno estatal, agravaron el problema, ensuciaron la imagen de Michoacán, y nos marcaron como un estado inseguro, corrupto, violento e inepto”. (Social, 2017).

1.3. Diagnóstico inicial

Una de las razones por las cuales se busca mejorar el desempeño competitivo de la Empresa SYTB Servicios y Transportes Bravo es porque se inició un programa para extender la cartera de servicios periféricos del transporte público Urbano y Suburbano, la cual es su especialidad; al de Escolar y Personal observamos una importante coyuntura ya que actualmente existe una gran cantidad de demandantes en este sector misma que obedece al crecimiento de la población, también hemos identificado que hay pocos oferentes en nuestro mismo giro, ó bien los que se encuentran actualmente ofertando dichos servicios en estas áreas lo hacen con unidades de modelos de camiones viejos y aparentemente en mal estado físico/ mecánico y además tienen problemas de puntualidad y de trato con los usuarios que al final de cuentas son los clientes.

Hemos observado que las ventas en el área de los camiones Urbanos y Suburbano ha bajado considerablemente el número de ingresos y los operadores lo atribuyen a la competencia; quienes principalmente son otro transporte público en formato combis el cual

no tiene los permisos correspondientes que exige la SEMOV Secretaria de Movilidad Del Estado De Jalisco prestar sus servicios en el Estado; sin embargo prestan el servicio de transporte público de manera irregular y finalmente esto resulta una competencia desleal.

Referente a sus permisos se investigó en el padrón de COCOTRA -Comisión Coordinadora del Transporte Público de Michoacán-, quien es la autoridad donde tienen que estar registrados todos los concesionarios en el Estado de Michoacán, que las Combis no tienen el permiso mixto para trabajar de esta manera.

Por otro lado, en esta zona también hay otros transportes de Sistema Suburbano del mismo tipo de servicio es decir; Camión de pasajeros, estos no cuentan con los permisos para realizar el “Urbaneo” (recoger a la gente en las paradas autorizadas) lo hacen de manera informal, también en formato de competencia desleal y quienes además sus costos son más bajos que los nuestros por un 20%. Ya que mientras nuestro peaje de Briseñas a La Barca Jalisco es por \$6.50 pesos, el de las Águilas de Sahuayo y Combis cobran \$5.00 pesos y lo sabemos a la técnica de observación y por comentarios de los usuarios del transporte público quienes nos han manifestado el costo.

Se identificaron las siguientes acciones que podrían fortalecer a la empresa en caso de incidir en la problemática interna por la que atraviesa como:

a) Falta de conocimiento organizacional y manejo de personal

Una de las debilidades que observamos en la empresa es la falta de conocimiento sobre el manejo y dirección del personal, de parte de la administración; de tal manera que los empleados y choferes no siguen un plan de trabajo que les permita optimizar los recursos

y tiempos durante sus jornadas laborales; es decir a los choferes les cuesta trabajo seguir indicaciones sobre nuevos itinerarios, nuevos formatos de trabajo en cuanto a la limpieza, en cuanto a la atención al cliente, a horarios puntuales y específicos en paradas determinadas, supervisión de niveles de aceite, aire, diésel entre otras; entonces los choferes buscan seguir trabajando con los viejos esquemas de rutas del transporte público donde antes no se les exigía rigor en los procesos.

b) Falta control de inventario y refracciones (Robo de insumos).

A causa de un nulo control sobre los activos de la empresa llámese; llantas, herramienta, artículos de limpieza los Operadores de las unidades malgastan o utilizan inapropiadamente los artículos para desarrollar sus funciones ocasionando gastos adicionales a la Empresa. Por medio de técnicas de observación observamos que los choferes de las distintas unidades usualmente no cuidan los insumos de limpieza y malgastan el producto o lo utilizan en abundancia para desarrollar la actividad de limpieza y al terminarse el producto antes de lo contemplado administrativamente, posteriormente no hacen la actividad de limpieza los días siguientes argumentando la inexistencia de dichos insumos. Otro ejemplo claro de la falta de control de inventario y refacciones sería el suministro para los niveles de aceite de motor, hidráulico o líquido anticongelante que anteriormente se les proporcionaba en las manos del Operador y no existía una evidencia de que este lo suministrada a la unidad dando pie a que se pudiese vender por fuera, e incluso utilizarlo para sus vehículos personales. ahora se supervisa que el Operador suministre los niveles a la unidad para evitar el robo o la falta de aplicación.

Al no contar con un inventario de refracciones e insumos para los operadores es muy fácil sacar de la empresa / bodega llantas, tambores, moeies o cualquier artículo que

no estuviera en uso de las unidades argumentando que “*como ya no sirve, lo tiraron*” supuestamente para limpiar el terreno; luego descubrimos que eran vendidos y no reportados a la Administración y que muchos de esos artículos no usados en ese momento en las unidades podrían tener un segundo uso, para alguna reparación o de emergencia.

c) No se tiene una oficina propia, sino que es compartida.

Los Camiones se resguardan en Briseñas Michoacán; que es donde está el terreno y la bodega con las partes e insumos. Es aquí donde se hacen los servicios de limpieza y mantenimiento y la oficina quien recibe y coordina la operación de la prestación del servicio se encuentra en La Barca Jalisco, esta oficina no es para uso único y exclusivo de la administración de los Camiones, sino que es a su vez compartida. Este es un espacio que cuenta con todos los servicios como instalaciones internet, teléfono, computadoras, artículos de papelería etc., pero sobretodo se encuentra en la zona Centro donde están ubicados los bancos, oficina de recaudación. Pero tener la oficina lejos del terreno de la empresa donde se resguardan las unidades no resulta favorable por que no se puede supervisar al operador, las salidas de las unidades y si éstas son puntuales, el tiempo que se llevan en hacer el aseo y salidas de llantas y otros insumos.

d) Nuestros operadores muestran resistencia al cambio de la nueva administración.

Anteriormente los camiones eran operados y administrados por los mismos Choferes quienes tenían la responsabilidad de resolver las situaciones mecánicas de las unidades y reportar la utilidad a los dueños. Los Choferes no tenían un involucramiento tan cercano, con planes de trabajo, objetivos estandarizados como lo que se está gestionando en este momento en la administración; por lo tanto los Choferes han mostrado resistencia a las

nuevas indicaciones de parte de la administración ya que manifiestan sentir que se les está exigiendo más de lo que anteriormente desarrollaban ó bien ahora ellos ya no toman todas las decisiones sino que se tienen que reportar y consultar con la administración y además se les esta inspeccionando que se estén desarrollando los planes de trabajo de acuerdo a los objetivos que se plantea la empresa a corto, mediano y largo plazo.

e) Falta de tecnología para el control operativo.

Un servicio de transporte público que sea rentable, requiere de su modernización, mediante la generación de datos y el acceso a la información de la operación cotidiana. Por falta de liquidez en la empresa actualmente no cuenta con dichos dispositivos de alta tecnología de supervisión. Estos dispositivos ya existen y están a la venta en el mercado, un ejemplo seria el sistema de monitoreo BEA.

“Sistema BEA es el nombre comercial de Idear Electrónica que es una empresa 100% mexicana que genera su propia tecnología la cual comprende productos y servicios especializados para el transporte urbano los cuales pueden hacer posible el brindar un servicio eficiente, de alta calidad, y con un mayor nivel de rentabilidad”.

(Moller Schuster, 2012)

Sistema BEA es una empresa tapatía con presencia no solo en México sino a nivel internacional líder en el ramo tecnológico en el transporte para solucionar problemas en el transporte de pasajeros en términos de calidad y rentabilidad. (Aznar et al., 2017) El Sistema de monitoreo en otras palabras apoyaría a controlar el acceso y recaudo de manera inteligente ya sea con barras que cuentan los ingresos y descensos de la unidad donde su principal función es generar un monitoreo directo al desempeño de las unidades

desde el movimiento de las mismas con localización satelital, hasta el control del boletaje vendido en tiempo y forma.

Este tipo de dispositivo ayudaría administrativamente a tener un control sobre el boletaje vendido realmente y evitar que los choferes no reporten la venta real del día ó turno de trabajo. Operativamente este tipo de dispositivos ayudaría a medir el desempeño de la unidad y vigilar que esta no se salga del circuito haciendo mal uso del camión o sacándolo del circuito para fines personales de los operadores.

Con la implementación de esta tecnología se podría tener cámaras en circuito cerrado donde se genere una bitácora de viaje y se podría registrar en video la conducta de los operadores y los usuarios para identificar que otros planes de mejora se pueden aplicar. Finalmente optimizaría la calidad en el servicio de transporte tanto para sus recursos humanos como materiales e insumos del servicio de transporte público.

f) Los Operadores/ Choferes no reportan la cantidad real de boletaje vendido.

Existen evidencias de que los Operadores/ Choferes de las unidades no reportan el total del boletaje vendido por turno y ruta, afectando considerablemente los ingresos de la empresa.

1.4. Propósito y objetivo

El propósito del proyecto es diseñar mejoras en el servicio con el fin de lograr la satisfacción de los usuarios de tal forma que esto abone al posicionamiento de la línea de Auto Transportes SYTB en el mercado de la Barca y Briseñas.

Otro propósito es desarrollar acciones para incrementar la rentabilidad de la empresa por ruta de camión y chofer; que tiene que ver con emprendimiento o posibles nuevas unidades de negocio al expandir las rutas actuales. Pero para que sea esto posible y medible es necesario crear procesos para poder registrar el desempeño por chofer y por ruta. Se busca integrar a las unidades sistemas de monitoreo o aplicaciones de formatos de medición para lograr medir el desempeño de nuestros operadores, para que estos reporten el boletaje real de la venta del día y mejorar en la eficiencia del servicio. A su vez, se busca generar mecanismos de evaluación sobre el mismo servicio entre nuestros usuarios, evidentemente se requerirá de una implementación y automatización de nuevos procesos operativos y administrativos para lograrlo.

Pretende identificar los canales de comunicación con mecanismos e instancias regulatorias tanto en el estado de Jalisco como en el estado de Michoacán para denunciar anomalías del transporte público y que las mismas sean escuchadas y atendidas.

Finalmente, el resultado esperado es desarrollar una estrategia integral de mejora del servicio de transporte público urbano y suburbano para impactar de manera positiva en la percepción de los usuarios posicionando a la empresa de transporte urbano y suburbano SYTBravo como un servicio de calidad, en la industria local.

1.5. Límites y alcances

Este proyecto de mejora es completamente medible ya que el proceso de consumo del servicio de transporte público es diario por las actividades de los usuarios, los consumidores como ir a la escuela, centros de trabajo, servicios o bien desplazarse para asistir a lugares recreativos estas actividades se efectúa día con día. Por lo tanto, se puede aplicar dicho modelo en cualquier época del año.

Pese al factor del tiempo este proyecto podrá ser totalmente aplicable en el aspecto profesional ya que la empresa de SYTB Servicios y Transportes Bravo es una empresa con apertura en la cual se pueden proponer y ejecutar procesos de mejora ya una vez comprobando la teoría y fundamentación de la investigación.

1.6. Metodología

Se realizó un Diagnóstico Situacional donde se elaboró una supervisión permanente de 8 semanas de las cuales las primeras 4 semanas fueron continuas y las siguientes 4 semanas restantes fueron intermitentes, es decir fueron casi tres meses de observación.

Los objetivos planteados inicialmente para este estudio fueron los siguientes:

- Estandarizar el número de vueltas que efectúa el camión al día; Con el objeto de conocer el número de circuitos o servicios que presta cada operador para estandarizar el número de vueltas por turno y por ruta.

- Graficar los ingresos sobre boletaje y desempeño de la unidad en relación al consumo diario de Diesel. Con este indicador podemos evaluar el trabajo y la forma de

operar del chofer así se puede evaluar si la forma de operar es la correcta o está incurriendo en irregularidades durante su turno de trabajo.

- Monitoreo de la limpieza de la unidad. Este objetivo a primera vista se observa simple sin embargo es uno de los aspectos más importantes para los usuarios. Nos ayuda a evaluar el desempeño del operador

- Conocer la opinión de los usuarios del servicio. Con este objetivo nos acercó a los usuarios finales para de viva voz conocer su opinión y necesidades del servicio.

- Conocer el desempeño profesional de los operadores (Puntualidad, Limpieza, trato con el usuario, manejo técnico y mecánico de la unidad) Referente a estos indicadores se busco identificar si los operadores verdaderamente darían el ancho al ser contratados por la empresa.

- Identificar procesos de mejora en colaboración con los operadores y la Administración. Con este objetivo se buscó crear una sinergia entre los operadores quienes ejecutan el servicio diariamente y la administración a fin de mejorar la comunicación e incidir en los procesos. Ver anexo 1. Instrumento de investigación.

Durante el proceso de monitoreo e investigación, se aplicaron Entrevistas y Encuestas a los usuarios del transporte público de **SYTB Servicios y Transportes Bravo**, se tomó una muestra de 371 entrevistas únicamente de la ruta de **Briseñas- La Barca** los usuarios que participaron en este estudio se seleccionaron directamente en las paradas oficiales del camión se abordaron usuarios en Briseñas con destino a La Barca así como

usuarios de La Barca con destino a Briseñas y se eligieron 2 de cada tres hombres, mujeres y niños. Ver anexo 2. Instrumento de investigación.

Con este monitoreo se logró Identificar el número de vueltas efectuadas por el operador al día y la cantidad de personas que utilizan el servicio de tal manera que identificamos las horas pico donde se requiere mayormente del servicio o este va saturado. Al aplicar las entrevistas a profundidad y encuestas a los clientes /usuarios del servicio de transporte público logramos identificar sus expectativas y razones por las que eligen o rechazan nuestro servicio.

CAPÍTULO II

LA CALABAZA FRENTE A LA COMPETENCIA EN EL SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO: IDENTIFICACIÓN DE SUS NECESIDADES.

2.1. Análisis del Servicio

SYTB Servicios y Transportes Bravo es una empresa enfocada a la prestación de servicios de Transporte: Público Urbano, Suburbano, de Personal, Escolar y Turístico.

- Transporte Público Urbano. - Es la prestación del servicio de transporte dentro de su área urbana. (Ejemplo: Ofrecemos el servicio en la comunidad de Briseñas Michoacán)
- Transporte Público Suburbano. - Es la prestación del servicio de transporte público entre dos localidades ya sea dentro del mismo municipio o de un municipio a otro. (Ejemplo: Ofrecemos el servicio de la localidad de Ibarra que pertenece al municipio de Briseñas Michoacán a La Barca Jalisco)
- Transporte Público de Personal.- Es la prestación del servicio de transporte público ofrecido principalmente a Empresas o Corporativos para trasladar a su personal al centro de trabajo. Ejemplo: La empresa “Su –Karne” ubicada en Vista Hermosa Michoacán, contrata el servicio de transporte durante un mes y lo paga al final del mismo.
- Transporte Público de Escolar.- Es la prestación del servicio de transporte público ofrecido a centros escolares o académicos para transportar a los alumnos a centro

de estudios. (Ejemplo: El centro escolar CONALEP ubicado en La Barca Jalisco, tiene en su matrícula alumnos de enfermería provenientes de Ibarra, Cumuato y Briseñas Michoacán quienes solicitan el servicio de transporte público de lunes a viernes principalmente.)

- **Transporte Público Turístico.** - Es la prestación del servicio a petición de un particular (persona física o moral) para transportar personas con fines de recreación. (Ejemplo: visitas a la Virgen de San Juan, A la Virgen de Zapopan, viaje a Manzanillo entre otros)

2.1.1. Los segmento(s) de mercado al(los) que dirige su oferta y criterios de segmentación empleados.

Se pensó en un criterio de segmentación **por usos y costumbres**. De acuerdo a su comportamiento como consumidores el mercado meta de **SYTB Servicios y Transportes Bravo** son aquellos hombres y mujeres habitantes del Municipio de Briseñas Michoacán que comprende las comunidades de Cumuato, Ibarra y el Paso de Álamos y los habitantes del Municipio de La Barca Jalisco quienes utilizan el servicio del Transporte Público Urbano, Suburbano, de Personal, Escolar y Turístico para adquirir bienes y servicios.

Transporte Público Urbano. - Es la prestación del servicio de transporte dentro de su área urbana. (*Ejemplo: Ofrecemos el servicio en la comunidad de Briseñas Michoacán*) Son aquellos usuarios quienes se trasladan dentro del Municipio de Briseñas únicamente.

Transporte Público Suburbano. - Es la prestación del servicio de transporte público entre dos localidades ya sea dentro del mismo municipio o de un municipio a otro.

Aquí identificamos aquellos usuarios quienes su fuente de empleo está en La Barca Jalisco y utilizan el camión para trasladarse a sus trabajos diariamente. O bien aquellos usuarios quienes también utilizan el transporte público de manera regular para hacer uso de servicios médicos, bancarios, abastecerse de artículos personales, por motivos recreativos o bien visitar algún familiar.

Transporte Público de Personal. - Es la prestación del servicio de transporte público ofrecido principalmente a Empresas o Corporativos para trasladar a su personal al centro de trabajo. Son aquellos usuarios que trabajan para una empresa o corporativo y está contrata el servicio de transporte público para recogerlos cerca de sus viviendas y trasladarlos a sus centros de trabajo

Transporte Público de Escolar. - Es la prestación del servicio de transporte público ofrecido a centros escolares o académicos para transportar a los alumnos a centro de estudios. Son aquellos usuarios quienes utilizan el servicio de transporte público principalmente de lunes a viernes con motivos académicos, para trasladarse a sus centros de estudio.

Transporte Público Turístico. - Es la prestación del servicio a petición de un particular (persona física o moral) para transportar personas con fines de recreación. Son aquellos usuarios quienes utilizan el transporte público con fines de recreación o turísticos

2.2. Análisis de la industria

Existen dos sistemas principales de operación de autobuses urbanos en el mundo. El

primero es el sistema regulado por el gobierno, pero concesionado al sector privado, que es el utilizado en Guadalajara y en casi toda Latinoamérica. El segundo es el sistema de monopolio público que suele utilizarse en la mayor parte de Europa y Estados Unidos (Aceves Gonzales, 2014:12)

El servicio de los camiones de pasajeros que tenemos en México “por su naturaleza tiene ciertas características que distorsionan la competencia y evitan que se comporte como un mercado perfecto” (Aceves Gonzales, 2014:12) Es una industria claramente regulado por el gobierno, quien puede intervenir imponiendo condiciones a las empresas transportistas, por ejemplo, determinando la tarifa que considera socialmente aceptable, determinando que las rutas cubran zonas u horarios no rentables, o bien, limitando la entrada de nuevos competidores por medio de las concesiones (De Rus, Campos, & Nombela, 2003).

Ya que el transporte es un servicio considerado como intermediario para la cumplimiento de otros fines como educativos, de trabajo, de recreación es considerado necesario para todos los individuos por lo que disponer de medios de transporte público resulta fundamental, especialmente para las personas de bajos recursos, por lo tanto los gobiernos desvían en muchas ocasiones la fijación de dichos precios de acuerdo con la regla del coste marginal⁵ apelando a argumentos basados en criterios de equidad. Sin embargo cuando el servicio de transporte es para un fin turístico entonces este no será considerado como un fin intermediario.

⁵ El **coste marginal** o **costo marginal**, mide la tasa de variación del coste dividida por la variación de la producción; se suele expresar el coste marginal como el incremento que sufre el coste cuando se incrementa la producción en una unidad, es decir, el incremento del coste total que supone la producción adicional de una unidad de un determinado bien.

Si las empresas no compiten en precios (porque la tarifa es fija) y la demanda no selecciona el mejor camión (porque utiliza el primero que aparece), entonces se genera un comportamiento en el que las empresas intentarán maximizar sus beneficios operando con condiciones mínimas de calidad y seguridad, debido a la reducción de costos que les representa operar de esta manera. (Aceves Gonzales, 2014:12)

Según Pedro Jiménez, director general de BEA, “el actual modelo de servicio es estructuralmente ineficiente ya que otorga concesiones a personas físicas, lo que provoca que tengamos miles de concesionarios; cada uno con su particular visión del transporte; con sus propios objetivos y sus propios gustos y estilos en la prestación del servicio. La solución debe comprender el cambio de modelo a uno que contemple una ruta por cada concesión, y que cada ruta esté integrada en una sola empresa, esto permitiría estandarizar el servicio y mejorar su calidad”.

Y si bien coincido en el argumento que se expone en el párrafo anterior también es cierto que gracias a muchos concesionarios particulares se han podido hacer verdaderos avances en cuanto al transporte público se refiere como caso de éxito podríamos mencionar a: Vallarta plus.

Sin embargo en relación a la situación actual del transporte público en Guadalajara y en la mayoría de las ciudades de nuestro país, BEA recomienda un proceso de “modernización exitosa y sustentable del transporte urbano” que contemple seis componentes esenciales: 1. Infraestructura vial e instalaciones; 2. Elección y gestión del parque vehicular; 3. Tecnologías de información para el control operativo y tarifario; 4.

Nuevos modelos de organización de los transportistas; 5. Visión y capacidad rectora de las instituciones públicas; 6. Filosofía y coherencia del marco legal del transporte (Moller Schuster, 2012)

2.3. Análisis de la competencia

La Información que a continuación se desarrolla se obtuvo a través de observación directa en las calles del municipio de La Barca, Jalisco y Briseñas, Michoacán; también se investigó ante el padrón de la dirección de transporte de pasajeros de la Secretaria de Movilidad del estado de Jalisco (SEMOVI), ante el Periódico Oficial del Gobierno constitucional del estado de Michoacán de Ocampo, COCOTRA: La Comisión Coordinadora del Transporte Público de Michoacán padrón de concesionarios del estado

Existe el grupo Flecha Amarilla quienes son transporte foráneo modalidad camión. Es una empresa de presencia regional con horarios fijos que transporta a las personas de la localidad de Briseñas Michoacán a la Central Camionera de la Barca. Sin embargo, no cuentan con una parada oficial ni con entrega de boleto por la distancia tan pequeña entre ambas poblaciones, suponemos que por su naturaleza esta práctica es una ganancia no reportada a la empresa donde el chofer/ Operador se ve beneficiado económicamente.

Actualmente desconocemos cuantas unidades son las que prestan este servicio, pero podemos observar que son modelos recientes y se puede decir que están en buen estado.

Existe La Ramireña y Los pajaritos de modalidad camión y Combi's quienes son empresas familiares pequeñas que prestan el servicio de transporte público desde la

comunidad de Vista Hermosa Michoacán hasta La Barca Jalisco, pasando por Briseñas. Estas Empresas familiares no cuentan con el permiso para circular en el estado de Jalisco. Lo sabemos porque los buscamos ante el padrón de concesionarios del Estado de Michoacán llamado COCOTRA Se especializan principalmente en el traslado de estudiantes y en el servicio de transporte de personal.

Las unidades con las que prestan el servicio hemos observado que son modelos recientes y se puede decir que están en buen estado físico/ mecánico.

Otra competencia es **Las Combis** consideradas como transporte colectivo solo en el estado de Michoacán, las cuales tienen autorización de hacer sub-urbano foráneo entre las comunidades que componen el municipio de Briseñas, Michoacán que son: Cumuato, Ibarra y el Paso. Sin embargo, estas también circulan de manera ilegal /informal en La Barca Jalisco. Ya que sus unidades no están permitidas de acuerdo a la ley de movilidad y transporte en el estado de Jalisco; según la ley regulatoria del transporte público de la dirección de transporte de pasajeros de la Secretaría de Movilidad del estado de Jalisco (SEMOVI) En los últimos meses se les ha visto trabajar las rutas de Escolares que son aquellos destinos que brindan el servicio de traslado a los Estudiantes prestando el servicio a CONALEP, CETIS, Secundarias Benito Juárez, II , COBAES y Regional de Briseñas, Michoacán.

Hemos observado que las unidades con las que prestan el servicio que son únicamente dos, las cuales son modelos viejos y se puede decir que están en mal estado

físico y mecánico porque cada fin de semana las vemos estacionadas afuera de un taller mecánico en Briseñas por el cual pasamos todos los días ya que esta en nuestra ruta.

Las Águilas de Sahuayo es una asociación de empresarios dedicados al transporte público foráneo en su mayoría de socios son casi la misma familia. Esta es una de las más antiguas de la región de la cual tenemos conocimiento de 1950 aproximadamente, ellos se especializan en el transporte público de personal sub-urbano. Y aunque sus permisos sean de transporte de personal de la población de Sahuayo a la Central Camionera de La Barca realizan servicio de urbano sobre la carretera de Briseñas, Michoacán.

Las unidades con las que prestan el servicio creemos que son 7 aproximadamente las cuales están en visible estado de deterioro físico y mecánico.

Como producto sustituto se encuentran los **Taxi's** de ambas comunidades tanto de La Barca, Jalisco como de Briseñas, Michoacán los cuales prestan el servicio de transporte público entre ambas comunidades. En promedio son alrededor de 5 a 7 unidades en Briseñas y un número de casi el doble entre 14 a 20 sitios en la población de la Barca Jalisco.

Aquí hemos observado que las unidades con las que se presta el servicio son en su mayoría Nissan - Tsuru modelos 2007- 2009 aproximadamente y aparentemente en buenas condiciones físicas y mecánicas.

Otro de los productos sustitutos que han cobrado mayor afluencia a pesar de no prestar el servicio de transporte público, pero que al final de cuentas satisfacen la necesidad de transporte de las personas es **La Motoneta**. Hemos observado un crecimiento importante de personas quienes antes utilizaban el servicio del transporte

público de camión por motonetas que por ser un bien propio lo utilizan en cualquier hora del día y a cualquier destino entre las poblaciones de Briseñas, Michoacán y La Barca, Jalisco.

Finalmente, otro de los productos sustitutos sería **El Vehículo Privado**; quien al igual que la Motoneta no es un servicio de transporte público, pero satisface la necesidad de transporte de las personas. Hemos observado en crecimiento el uso de vehículos privados por parte de la población de Briseñas, Michoacán. Porque son cada vez más los autos estacionados en las calles de la comunidad de Briseñas, Ibarra y Cumuato e incluso el tráfico en la zona centro de la Barca Jalisco se vuelve más cargado (pesado) lo identificamos por nuestros tiempos en dar el recorrido se han visto cada vez más apretados cuando en sus inicios la duración para dar la vuelta al circuito solía ser desahogada .

2.4 Mercado meta: Investigación y necesidades detectadas.

Principales motivos por los cuales nuestros clientes utilizan el Servicio de Transporte Público:

Por motivos laborales. - Son los usuarios quienes día a día utilizan el servicio porque su fuente de empleo se encuentra en la barca Jalisco y son provenientes en su mayoría de Briseñas Michoacán.

Por motivos de educación. - Son los usuarios quienes de lunes a viernes utilizan el servicio de transporte público porque su centro de estudio se encuentra en La Barca Jalisco.

Para abastecerse de artículos personales. - Son aquellos usuarios quienes utilizan el servicio para abastecerse de compras de ropa, calzado, abarrotes ya que el municipio de Briseñas, Michoacán no existen o bien se ven limitados en la oferta.

Por Motivos recreativos. - Son aquellos usuarios quienes únicamente utilizan el servicio los fines de semana para ir a la Plaza Municipal de La Barca Jalisco, ya que los usos y costumbres de dicha localidad los domingos se hacen actividades recreativas en la plaza municipal por lo tanto las personas de las comunidades más cercanas acostumbran a ir para disfrutar de los espectáculos que se ofrecen comprar un helado o simplemente dar la vuelta.

Para recibir servicios médicos o atención médica. - Son aquellos usuarios quienes por razones de salud necesitan acudir a los centros médicos públicos y privados ubicados en la Barca Jalisco, ya que como es cabecera municipal tiene una mayor oferta en comparación con las comunidades aledañas.

Para hacer uso de servicios bancarios. - Estos usuarios son aquellos que necesitan realizar algún movimiento bancario y puesto que el municipio de Briseñas Michoacán no cuenta con dichos servicios su población se ve en la necesidad de trasladarse a La Barca Jalisco.

Como estación intermodal. - Para hacer traslado de transporte a otros destinos más lejanos, por ejemplo: Guadalajara, Vallarta, México DF. Es decir, utilizan nuestro transporte para ser trasladados a la Central Camionera de La Barca Jalisco para que ahí

puedan trasbordar otro camión que los lleve a un destino más lejano como los arriba mencionados

2.5. Resultados de la investigación

En los próximos párrafos encontraremos el resultado de la investigación aplicada a la empresa de Servicios y Transportes Bravo SYTB donde encontraremos información tanto cuantitativa como cualitativa, este contenido es el resultado de una investigación in situ, en donde se aplicaron técnicas de observación, encuestas y entrevistas a profundidad con los usuarios vigentes del servicio de transporte público urbano y suburbano entre las comunidades de Briseñas, Michoacán y La Barca, Jalisco.

Durante el desarrollo de este estudio de investigación observamos gran disposición por parte de los usuarios en participar en las distintas técnicas aplicadas para recabar la información e incluso les agrado que estuviéramos ahí comentando que “Ya era hora que se les tomara en cuenta” haciendo alusión a ciertos aspectos del servicio que consideraban de mala calidad.

Dentro de los principales hallazgos encontrados fue que durante el tiempo que duró la supervisión se registró un alza considerable en el boletaje vendido, casi por el doble de lo reportado usualmente. También se comprobaron aquellas malas prácticas laborales por parte de los operadores como por ejemplo: no hacían el aseo de la unidad en los horarios y lugares establecidos. Así mismo se evidencio aquellos comportamientos por parte de los usuarios que son perjudiciales para el correcto funcionamiento del servicio y que afectan directamente la calidad de la entrega del mismo como por ejemplo: que los usuarios no

descienden de la unidad por atrás cuando termina su recorrido ocasionando que el circuito se demore al obstruir el ingreso de nuevos pasajeros a la unidad, otro de los comportamientos del usuario que se evidencio durante dicha supervisión fue que no pagan su peaje al subir sino que apartan los asientos dejando sus bolsas o artículos personales y después se paran a pagarle al operador ya cuando la unidad se encuentra en movimiento entorpeciendo la fusión principal del operador que es conducir la unidad.

Finalmente, los ítems evaluados se dividieron en 6 bloques ó categorías que corresponden a:

Limpieza: Aquí evaluamos la calidad de la limpieza de la unidad tanto en su interior como en su exterior y el rango de satisfacción de los usuarios.

Desempeño del operador: evaluamos su puntualidad al de salidas y llegadas de acuerdo al circuito recorrido, así como destinos claves en la vuelta escolar que es la primera que realiza la unidad, su uniforme, identificación y gafete, si saluda cordial al pasajero, si al entregar la unidad informa del estado físico mecánico al operador entrante esto para detectar cualquier falla en los niveles regulares de la misma.

En cuanto al ítem de Seguridad: se valoró si el operador conduce con las puertas cerradas, y si este realiza paradas absolutas para el ingreso y descenso de los pasajeros, también se evaluó si la velocidad de la unidad es adecuada según el área o terreno que recorre durante su circuito.

En el ítem del rendimiento de diesel: se analizó el nivel de inicio y nivel final luego de terminar el recorrido esta información nos ayudó a conocer el número de litros consumidos al día y de esta manera identificar cualquier falla en cuestión mecánica al gastar más de la medida validada.

Referente al ítem de Redimiendo del kilometraje: es muy similar al ítem anterior este nos ayudó a identificar el kilometraje inicial y final luego de terminar el circuito por turno a fin de determinar el número total de kilómetros recorridos dividido entre el número de kilómetros del circuito y nos arrojó resultados sobre el número de vueltas efectuadas por día por turno y por operador.

Finalmente, en cuanto al Control de boletaje: identificamos las malas prácticas por parte de los operadores al no reportar la venta completa a la administración.

Tabla 1: Quienes son nuestros usuarios
Identificación de los usuarios por género y edad.

SEXO	HOMBRE	MUJER					Total de entrevistas
	103	268					
EDAD	16-25	26-35	36-45	46-55	56-65	66-75	76 o >
	196	50	50	23	34	14	4

Universo entrevistado

- Tres cuartas partes de nuestros usuarios son mujeres. Esto fue evidente durante el periodo que duró el estudio /la supervisión.
- Una cuarta parte de nuestros usuarios son hombres, podemos concluir que por ser estos lo que cuentan con vehículos privados o otros medios de transporte.

Edad de nuestros USUARIOS

- Mas del 50% de nuestros usuarios tiene de 16 a 25 años
- El 80% de nuestros usuarios tiene una edad promedio de 16 a 45 años

- Consideramos que nosotros somos el transporte para la gente que trabaja y la gente que estudia.

Tabla 2: Comportamiento de los usuarios

Como se comportan nuestros usuarios, es decir porque son nuestros clientes, cuantos días a la semana utilizan el servicio y para que fines o propósitos lo utilizan.

TIEMPO DE UTILIZAR EL SERVICIO	< DE 5 a	5 A 10	10 A 20	20 A 30	>30 a		
	131	54	49	128	9		
DIAS QUE UTILIZA EL SERVICIO	7 DIAS	5 DIAS	2-3 DIAS	CASI NUNCA			
	54	125	127	55			
HORARIO EN QUE UTILIZA EL SERVICIO	MAÑANAS	TARDES	AMBOS	SIN HORARIO			
	123	52	104	81			
USO DEL SERVICIO	TRABAJO	ESTUDIOS	OTRO				
	74	119	178				

Tiempo de utilizar el servicio

- 70% Es representado por una generación de menos de 5 años más la de más de 20 años.
- Estamos hablando de que son más de dos generaciones quienes utilizan nuestro servicio actualmente.

Días que mayormente se utiliza el servicio

- Descubrimos que son los 5 días de la semana de lunes a viernes.

Otra parte de la población importante lo utilizan solo 2 o 3 días a la semana y mencionaron que “solo para hacer mandados” (Pago de servicios, visitar algún familiar en la barca, compra de alimentos y artículos para el hogar)

Horarios en los cuales mayormente se utiliza el servicio

- Encabeza el estudio por las mañanas
- Seguido por ambos horarios eso nos indica que su principal fuente de transporte público es el camión, ya que se utiliza todo el tiempo.

Motivo por el cual se utiliza el servicio

- Más del 52% van al trabajo o a estudiar, esto se refleja en el tipo de edad y/o Población.
- 48% Quienes señalan otros son aquellos que utilizan el servicio por otros motivos como: mandados, súper, servicios entre otros.

Tabla 3: Percepción de los usuarios
Valoración sobre la actitud del operador.

	AMABLE	DESCORTES	NINGUNA				
ACTITUD DEL OPERADOR	273	21	77				
	213	65	93				

La ACTITUD de los Operadores

- El 73% de las entrevistas aplicadas a los usuarios de la ruta de Briseñas- La Barca, consideran que el chofer es amable, lo que significa que es un alto grado de satisfacción por parte de los usuarios. E hicieron referencia a que un operador en particular no es gentil

con los pasajeros y que es “grosero y déspota” con los usuarios. Esta información la verificamos en las entrevistas aplicadas. Esto nos hace pensar que eso puede ser un factor para no alcanzar un mayor porcentaje de satisfacción. Y puede representar una oportunidad de mejora considerable trabajar con el personal que no está siendo amable con los usuarios.

Tabla 4: Percepción sobre limpieza
Valoración sobre la limpieza de la unidad.

HIGIENE DEL SERVICIO	LIMPIO	SUCIO	NINGUNO				
	213	65	93				

La HIGIENE del servicio

- El 57% de los usuarios consideran que el servicio es limpio pero el 25% de los entrevistados lo consideran sucio principalmente por los boletos tirados, y otros artículos depositados ahí por los mismos usuarios como: Bolsas de Sabritas, de churros, cascara de cacahuate, botellas de refresco y hasta pañales. Y el 18% de los entrevistados se muestran indiferentes ya que el camión no encaja en ninguna de las dos categorías; es decir no lo perciben ni muy sucio, ni muy limpio (Este sería un buen porcentaje para convertir a una percepción positiva de la unidad)

Tabla 5: Percepción sobre velocidad
Valoración sobre la velocidad de la unidad y tiempo de duración de los circuitos realizados.

VELOCIDAD DE LA UNIDAD	RAPIDO	LENTO	NORMAL				
	77	34	260				
EL TIEMPO DEL CIRCUITO	ADECUADO	RAPIDO	LENTO				
	269	36	50				

El tiempo del circuito ó velocidad de la unidad

- El 76% de los usuarios consideran que el tiempo del circuito es adecuado (Un circuito es todo el recorrido que realiza el camión/ unidad iniciando en el punto 1 y lo que tarda en volver al mismo punto 1) en esta ruta son 20min. El 21% que comentó que el recorrido era LENTO se referían mayormente a la prisa que tenían en desplazarte por un motivo u otro. Incluso comentaron que “si por ellos fuera les gustaría hasta volar”. Lo que nos hace suponer que su respuesta no fue objetiva al momento de valorar el servicio en la categoría de velocidad.

Cuando les preguntamos sobre la velocidad de la unidad (El camión) el 70% dijo que era “NOMAL”... como un parámetro para decir ADECUADO.

Tabla 6: Percepción de seguridad
Valoración sobre la forma de conducir del operador / Chofer

EL OPERADOR CONDUCE CON LAS PUERTAS CERRADAS	SIEMPRE	A VECES	NUNCA				
	304	50	2				
EL OPERADOR REALIZA PARADAS ABSOLUTAS	SIEMPRE	A VECES	NUNCA				
	335	23	1				

Sobre la SEGURIDAD: El Operador conduce con las puertas cerradas

- El 85% de los usuarios entrevistados comentaron que SIEMPRE se conduce con las puertas cerradas y hacían referencia aquí no todos los choferes lo hacían información que pudimos observar y constatar durante la supervisión aplicada.

Este es un problema de actitud con el chofer que no cierra la puerta argumentando que: “hace mucho calor en la unidad” Esto puede generar infracción por parte de las autoridades federales ya que durante el circuito de esta ruta se está en constante paso por carretera federal.

Sobre la SEGURIDAD: El Operador realiza paradas absolutas

- Los usuarios entrevistados comentaron que el Operador siempre hace paradas absolutas, significa que el 93% de los pasajeros se sienten seguros por que la unidad hace una parada total para que estos bajen o suban a la unidad.

Esto como Administradores nos da mucha tranquilidad ya que es uno de los principales problemas dentro de la Industria del Servicio de Transporte Público, donde los choferes y operadores de las distintas compañías se dan unas “corretizas” por el pasaje. Y no realizan la parada absoluta en las esquinas permitidas.

Tabla 7: costo

Para saber si el costo es verdaderamente significativo para el usuario

EL COSTO DEL BOLETO LO CONSIDERA	ADECUADO	CARO	BARATO				
	211	103	16				

El COSTO del boleto

- El 64% de los usuarios comentó que el costo del boleto le parecía Adecuado, mientras que una parte importante de los usuarios entrevistados 31% le pareció caro; dentro de los motivos que nos dieron fueron: Que le bajáramos el tostón .50c, que los que lo utilizan por motivo de trabajo lo usan hasta 4 veces al día y también los fines de semana y eso les genera un gasto considerable al cierre del mes. Únicamente el 5% le pareció barato y observamos que estas personas fueron en su mayoría jóvenes de entre 15 y 17 años mayormente estudiantes lo que nos hace suponer que como ellos aún no trabajan les parece que el peaje es barato por que no sale de sus bolsillos sino de sus padres o tutores.

Tabla 8: sobre el boleto de peaje

Valoración sobre la importancia para el usuario de recibir y conservar su boleto de peaje

EL OPERADOR LE PROPORCIONA SU BOLETO	SIEMPRE	A VECES	NUNCA				
	308	10	1				
CONSERVA UD SU BOLETO DURANTE SU RECORRIDO	SIEMPRE	A VECES	NUNCA				
	243	63	14				

La ENTREGA del boleto

- 308 Usuarios de la ruta de Briseñas- La Barca, 97% del total de la muestra comentaron que siempre se les entrega el boleto del peaje; pero dentro de la supervisión

constatamos que no es así, lo que nos hace suponer que por relación de amistad con el chofer o simpatía no contestaron que: “si se les entrega boleto”.

CONSERVA usted su boleto

- El 76% de los usuarios del transporte público comentó que siempre conservan su boleto, esto significa que alrededor de 243 personas dijeron que SIEMPRE lo guardaban, pero constatamos físicamente que no es verdad ya que hay muchos boletitos tirados en el suelo del camión, por lo que creemos que al aplicar esta entrevista mintieron por pena al ser exhibidos. Únicamente 63 personas que es el 20% dijeron que “a veces” mientras que 14 personas que representan el 4% del total de la muestra comentaron que NUNCA lo guardan; porque para ellos es considerado “Basura” y “Que no sirve para nada”

Tabla 9: teléfonos de contacto
Valoración sobre el uso del teléfono de contacto para quejas y sugerencias

USO DE TELEFONOS DE QUEJAS Y SUGERENCIAS	SI	NO					
	4	326					

Teléfonos de Quejas y sugerencias

- El 99% de los encuestados que fueron 326 personas; manifestaron no haber utilizado el teléfono para reportar alguna queja o sugerir algo a la administración, esto nos hace suponer que nuestros clientes / usuarios del transporte público no tenían comunicación con el departamento Administrativo.

Tabla 10: nivel de satisfacción del servicio
Los usuarios consideran que el servicio de transporte publico es suficiente como se presta en este momento.

CREE UD QUE EL SERVICIO ES SUFICIENTE	SI	NO					
	322	30					

El servicio es suficiente

- El 91% de los entrevistados dijeron que SI. Al finalizar la entrevista con todas las variables sobre limpieza, rapidez, amabilidad, costo etc. Al usuario le hicimos una última pregunta: “¿Cree usted que el servicio es suficiente?” Con únicamente dos variables para conocer el nivel de satisfacción lo que nos da a suponer que no es necesario meter otra unidad para prestar este servicio, ya que un solo camión es suficiente.

Capítulo III

LA CALABAZA EN SU ENTORNO; UN ANALISIS DEL SERVICIO Y LOS RETOS QUE ENFRENTA.

3.1 Situación y análisis del servicio.

3.1.1 Rasgos relevantes de la organización en estudio

SYTB Servicios y Transportes Bravo fue una de las primeras Empresas de Concesionarios en prestar el servicio de Transporte Urbano entre el Municipio de Briseñas Michoacán y La Barca Jalisco y esto le ha representado una ventaja competitiva ya que sus usuarios han manifestado que está en sus recuerdos “aquel camión que le hacían llamar: LA CALABAZA” que fue el primero que ellos conocieron por lo tanto sienten un sentimiento de apropiación por la propia población a la que se presta el servicio; según sus comentarios en las entrevistas aplicadas en el 2014 que se utilizaron para conocer la percepción del servicio.

Por consiguiente, la prestación del servicio de manera ininterrumpida por más de 64 años de SYT Bravo es decir su propia trayectoria, le ha generado en la población un sentimiento de confianza y seguridad de que el servicio se está prestando de manera constante y puntal.

Otra de las ventajas que se observaron fue que los choferes son originarios de Briseñas o Ibarra y por lo tanto los usuarios sienten más confianza en subirse al camión ya que son personas que viven en sus mismas comunidades y eso les provoca un sentimiento de familiaridad. Uno de los aspectos más importantes es el contexto social / geográfico que ha favorecido en la historia de la Empresa es que la población hace suya la

unidad llamándola así: “El Camión de Briseñas” “El camión de Ibarra”, esto lo sabemos por comentarios de los usuarios quienes en días de supervisión nos han evidenciado su forma de pensar referente a la unidad que les presta el servicio de movilidad.

Se anexa la ubicación geográfica del Municipio de La Barca Jalisco y Briseñas Michoacán (Principales vías de comunicación 2014.) CONSULTA INEGI

La Empresa SYTB Presta el servicio de transporte público entre las comunidades de Ibarra, Cumouato, y la Barca principalmente.

MAPA DEL MUNICIPIO

RUTA PROPUESTA: IBARRA- CUMATO- BRISENAS- LA BARCA.



Se describen las diferentes rutas con el fin de ilustrar cada una y señalar la cantidad de años que SYTB Servicios y Transportes Bravo tiene prestando el servicio en cada una de ellas.

RUTA F1/469: “LAS GAVIOTAS”

CONCESIONARIO: VERONICA DE LA SOLEDAD BRAVO TORRES

Tiempo prestando este servicio: 20 años desde la Inauguración del centro universitario de la Ciénega de la UDG en 1995.

DERROTERO: Puente Briseñas – La Barca, Central Camionera, Centro Universitario de la Ciénega Sede La Barca. “Las Gaviotas”.

(Ver anexo 3). Ruta F1/469: “Las Gaviotas”

RUTA: BRISEÑAS – LA BARCA

CONCESIONARIA: VERONICA DE LA SOLEDAD BRAVO TORRES

Concesión: R018S00201 REGISTRO EXP.06437. Tiempo prestando el servicio: 63 años.

Ver anexo 4: Ruta: “Briseñas- La Barca”

RECORRIDO EN IBARRA/ CUMUATO:

Bordo-González Ortega-Zaragoza- Gómez Farías- López Mateos- Aquiles Serdán- Morelos- Salida

Ver anexo 5: Ruta: “Ibarra - Cumuato”

1) Parque vehicular nuevo.

Se renovaron las unidades en el 2013 marca INTERNATIONAL 4700 SCD zafiro versión sport, con capacidad para 37 pasajeros, asientos fijos e individuales de acrílico, motor 6 cilindros. Al renovar nuestras unidades nos da una fuerte ventaja competitiva porque de esta manera los Camiones no se descomponen y por lo tanto no le fallamos al usuario/pasajero con los recorridos; este puede estar tranquilo y confiado en que se estará prestando el servicio los 7 días de la semana.

2) Personal calificado.

Nuestro personal está en constante capacitación; por parte de los dos estados donde tenemos actividad laboral en Jalisco: La SEMOVI “Secretaria de Vialidad y Transporte del Estado de Jalisco” y en Michoacán COCOTRA Comisión coordinadora del transporte público que son aquellas preparaciones, adiestramientos o entrenamientos a los choferes referente al uso y manejo del transporte público reglamentos viales y primeros auxilios. También se le brinda capacitaciones sobre aspectos del área mecánica, de atención al usuario como cliente, sobre el manejo del estrés y cursos motivacionales. Esto se logra por medio de un calendario donde se programan las actividades gubernamentales anuales y se aprovecha para calendarizar aquellas actividades de crecimiento personal también llamadas “desarrollo profesional” con la contratación de talleristas o especialistas en Recursos Humanos donde buscamos que nuestros Operadores estén motivados en su trabajo.

3) Programa de mantenimiento mecánico a las unidades.

Nuestro programa de mantenimiento mecánico a las unidades nos ha permitido una ventaja competitiva puesto que las unidades llevan un control de servicios mecánicos

preventivos para evitar que se tenga que detener la unidad o bien que este deje de prestar servicio por alguna falla mecánica.

4) Programa de mejora continua en Atención al Cliente

Dada las características de la empresa que es de Servicio de Transporte Público, nuestra principal motivación de trabajo o por lo que nos debemos de centrar es en la atención al cliente; el usuario, el pasajero quien finalmente sin él nosotros no tendríamos razón de ser, por lo tanto se inició un plan de mejora continua, el cual consiste en monitorear el desempeño del operador y ciertas características de la prestación del servicio como: La puntualidad de la unidad al realizar los circuitos, la limpieza de la unidad, la actitud del operador; si es positiva o está mal humorado, este programa está en revisión mes con mes.

5) Una buena reputación en el mercado.

Gracias a la trayectoria ya por más de 64 años del Servicio de Transporte Público de manera ininterrumpida en la comunidad de Briseñas y La Barca Jalisco hemos creado una buena reputación entre los usuarios quienes confiadamente pueden estar seguros de que el servicio no va a fallar. Lo sabemos por comentarios de nuestros clientes quienes como usuarios del transporte público nos han verbalizado en las supervisiones que se realizan a las unidades que este camión es el único que siempre está ofreciendo el servicio.

6) Una Base de Clientes establecida de más de 3 generaciones.

A lo largo de la vida de esta Empresa que hoy por hoy ya son tres generaciones que al día de hoy le han permitido hacerse de una base de clientes quienes prefieren utilizar los servicios de Transporte de esta empresa a otra.

3.1.2. Situación organizacional:

En cuanto a la forma de operar la Empresa de **Servicios y Transportes Bravo** está dividida en tres áreas: **Administrativa, Operativa y Jurídica** principalmente, de acuerdo a las funciones y acciones que estas desarrollan; a su vez dichas áreas tienen por necesidad, que mantener una estrecha comunicación a fin de mantenerse informadas sobre los cambios y acciones que se desarrollan en ellas día a día.

A manera de diagnóstico situacional se puede presumir que antes estas áreas se manejaban de manera casi autónomas; es decir tenían poca o nula relación entre ellas por lo tanto su comunicación entre dichos departamentos era precaria de tal manera que el personal del área Operativa en ocasiones contenía y resolvía la problemática que se presentarían en su área de trabajo sin notificarlo así a otro departamento y este fenómeno se repetía en cada una de las áreas, lo que generaba que la Dirección General quienes son los dueños de la Empresa no estaban informados sobre las decisiones que estas tomaban; mermando de esta manera los objetivos generales de la empresa. Ver anexo 6: Organigrama versión diciembre 2014 .

3.1.3. Inventario de la sintomatología y los valores que están implicados:

El Área Administrativa- Como su nombre lo dice cumple funciones referentes a la planeación, organización del recurso financiero, le toca resolver los problemas cotidianos que se pudieran presentar, también en esta área se selecciona al personal cuando hay ofertas de trabajo, en esta área se le atiende al cliente se gestionan los procesos de calidad y mejora y finalmente se trabajan las tácticas de Marketing y posicionamiento como promociones para nuestros usuarios concursos de premio a su fidelidad donde además de reconocer a los usuarios quienes utilizan el transporte público a diario se

genera una base de datos para después calificar el desempeño de nuestros operadores y monitorear así las unidades de manera cercana con el consumidor nuestros clientes

El Área Jurídica- Una de las principales funciones de esta área es la gestión gubernamental de permisos y concesiones en las dos entidades federativas en las que tenemos participación que son: Michoacán y Jalisco. Otra de sus funciones es la aplicación y ejecución del marco legal de dichas operaciones como: (Renovar Placas, tramitar permisos, Gestión de nuevas concesiones, litigio o señalamientos de otras rutas)

El Área Operativa- Esta para mi es una de las partes más importantes del giro de la Empresa ya que es justo en esta Área, donde la mayor parte del servicio que ofrecemos se ejerce. Esta parte está en constante comunicación con nuestros clientes ya que son los Choferes quienes día a día ejecutan la prestación del servicio de transporte público y al final del día son ellos los que dan la cara por la empresa y son ellos los que la representan ante los usuarios.

También esta Área es la responsable de la coordinación de mantenimiento y aspectos mecánicos de la Empresa para asegurar su correcto funcionamiento, otra de sus actividades es el inventario de partes y piezas como stock, y una de las áreas también fuertes es la supervisión que es por la cual tenemos indicadores del desempeño tanto del personal como de la misma unidad.

* Servicio

* Mantenimiento / Mecánica

* Almacén

* Inventario

* Planeación

* Supervisión.

3.2. Descripción del servicio

Descripción del proceso de intercambio (Negociación, transacción y entrega)

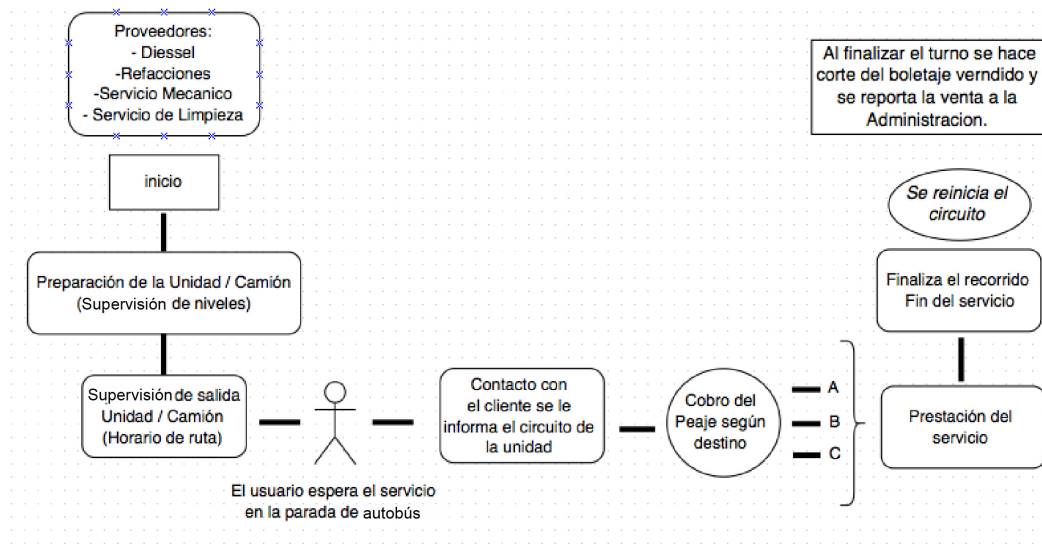


Figura 4: Fluxograma descripción del proceso de intercambio (Negociación, transacción y entrega). Desarrollado durante el trabajo de investigación por medio de técnicas de observación.

El proceso de Intercambio es sencillo dentro de los conceptos de negociación, transacción y entrega y estos mismos se convierten en una acción cíclica. Es decir, donde inicia termina el proceso de intercambio en las próximas líneas detallaremos el proceso paso a paso:

1. Se prepara la unidad/ Camión el Operador/ Chofer supervisa los niveles de aceite, motor, aire en llantas; para poder iniciar su turno.
2. Se supervisa la salida con reloj checador para garantizar que el Operador / Chofer este en tiempo y forma iniciando el circuito del día.
3. El usuario va a la parada oficial para esperar el servicio de transporte público

urbano y tomar el camión, aquí se suscita el contacto con el cliente normalmente se le informa del circuito de la unidad (En caso de que el usuario no lo sepa, o simplemente quiera verificar la información)

4. El Operador / Chofer levantar el pasaje que va hacer el recorrido que esta ruta ofrece.
5. Se realiza el cobro del Peaje según el destino es decir si el servicio de transporte que se requiere es entre la población de: La Barca a Briseñas el costo del peaje es de \$6.50, pero si el servicio de peaje es de Ibarra a La Barca el costo es de \$12.00 si es de Ibarra a Cumuato el costo es de \$8.00. El Operador/ Chofer del Camión le cobra al usuarios o pasajeros el peaje por el servicio brindado.
6. El servicio de transporte finaliza cuando el usuario desciende de la unidad.
7. Se reinicia de nueva cuenta el circuito de intercambio con el cliente.
8. Al finalizar el turno ó jornada laboral por parte del Operador / Chofer El mismo se hace corte del boletaje vendido para reportarlo a la Administración y entrega un cierre de boletaje para entregarle la unidad/ Camión a su compañero de turno entrante.
9. La Administración recibe la venta del día, hace el registro del corte de boletaje vendido y lo registra en nuestro sistema (que es un formato de EXCEL) en el cual se genera un historial de consecutivo del boletaje vendido además de la bitácora de mantenimiento en la cual se pueden observar el total de los circuitos realizados el consumo de diesel entre otras. **Ver anexo 7 y 8: Registro de boletaje / venta del día y Registro bitácora de mantenimiento y consumo de diesel.**

10. El responsable del área Administrativa hace el depósito correspondiente en el banco a cada unidad según su ruta o población de servicio de transporte público.

Sin embargo, existen acciones que se realizan continuamente que no tienen que ver con el proceso de intercambio con el cliente pero se desarrollan al margen del correcto funcionamiento de las unidades tales como:

- Se cargan las unidades con Diesel todos los días por las noches, sin pasajeros en la estación de combustible designada.
- Se programan sus servicios generales de mantenimiento cada 45 días, los días domingo por las tardes (Por ser el día donde hay menor demanda ó necesidad de transporte público por parte de los usuarios)
- Se programan servicio de mecánica y cambio de refacciones los fines de semana si las unidades lo requieren.
- Se programan servicios de limpieza de carrocería e interior cada fin de semana principalmente los días domingos a las 6:30am antes de iniciar el turno, por ser también un horario donde no hay demanda de transporte público por parte de la población.

CAPÍTULO IV

¿CÓMO PUEDE LA CALABAZA SEGUIR SIENDO “EL CAMION DE BRISEÑAS”? PLANES Y PROPUESTAS DE MEJORA

4.1. Desarrollo de la propuesta de mejora.

A lo largo de la historia el hombre ha buscado diversas formas de transporte para realizar sus desplazamientos de manera más eficiente y confortable en tal sentido, la evolución de los medios de transporte y la infraestructura física sobre la que discurren juega un papel fundamental en la eficiencia y la eficacia de la movilidad de la población y sus bienes (Jiménez 1996: 39)

Por lo tanto el presente capítulo tiene como objeto proponer las recomendaciones y acciones que se tengan que tomar en cuenta para mejorar el servicio del sistema de transporte público urbano y sub urbano que ofrece actualmente la empresa de SYTBravo .

Como comenta en su tesis Carlos Aceves (pág.11) titulada: “Calidad y rentabilidad en el transporte público de Guadalajara” Existen dos sistemas principales de operación de autobuses urbanos en el mundo, El primero es el sistema regulado por el gobierno pero concesionado al sector privado que es el modelo utilizado mayormente en México y en casi toda América Latina. El segundo modelo es un sistema de monopolio público que suele utilizarse en la mayor parte de Europa y Estados Unidos. Ya que SYTBravo opera bajo el primer modelo se tiene un mayor margen de acción dado que se puede incidir en cuanto a propuestas y

recomendaciones para mejorar en cuanto a su calidad y rentabilidad desde el área administrativa, como la coordinación de sus funciones diarias y el área operativa como la ejecución de manera optima de dichas funciones.

Luego de realizar el estudio de investigación e identificar las oportunidades para la innovación en el servicio de transporte público urbano y suburbano que ofrece la empresa se detectaron las siguientes áreas de oportunidad:

La primera de estas áreas tienen que ver con el concepto de calidad percibido por los usuarios actuales para el cual se propone **capacitar a los operadores** del servicio en las siguientes áreas: - Atención al usuario, ¿como ofrecer un servicio de calidad al usuario? - Mecánica elemental, para que los operadores puedan cuidar de sus unidades ya que al final del día es su herramienta de trabajo. - Reglamento de tránsito y Transporte. Ya que al conocer la normatividad que nos rige sabrán exigir y expresarse correctamente con las autoridades en caso de necesitar apoyo durante sus jornadas laborales. - Primeros auxilios para que puedan responder ante una emergencia dentro de la prestación del servicio. – y finalmente y la más importante Licencia y técnicas de conducción ¿Cómo conducir con seguridad y propiedad en la ciudad?, ¿Cómo cuidar la integridad propia y la de los usuarios?

Con el fin de que conozcan, comprendan y apliquen estos conocimientos durante el proceso del servicio para reducir al máximo las inconformidades de los usuarios del transporte público encontramos que este tipo de capacitaciones anteriormente las ofrecía la SEMOV en el estado de Jalisco sin embargo actualmente

son 12 las instituciones certificadas para ofertar dichas capacitaciones.

1. Centro de Adiestramiento Profesional para Conductores del Autotransporte (CEAPAC). Calle Pegaso No. 12, colonia Santa Cruz de las Huertas, en Tonalá. Tel. 36003274 y 36003276.
2. C.E.C.A.T.I. Número 15. Calle Corregidora No. 445, esquina avenida Revolución. Guadalajara, Jal. Tel. 31265140 y 36186043.
3. CONALEP. Calle Salvador Vargas No. 3035. Paseos del Sol, Zapopan, Tel. 31341630.
4. Centro de Capacitación Profesional para Conductores. Calle Humboldt No. 44-C. Colonia Centro de la cabecera municipal de Zapotlán El Grande. Tel. 341 41 2 6000.
5. Centro Universitario de Alto Rendimiento (C.A.V.A.). Calle Elote No. 2640-10. Mercado de Abastos. Guadalajara, Jal. Tel. 3335648030.
6. Universidad del Valle de Atemajac (U.N.I.V.A). Av. Tepeyac No. 4800, Prados Tepeyac, Zapopan, Jal. Tel. 31340800.

7. Instituto de Formación para el Trabajo del Estado de Jalisco. Av. Hidalgo No. 2354, Colonia Vallarta Norte, Guadalajara, Jal. Tel 36150644.
8. SISTECOZOME. Calle Abundancia No. 1487, San Miguel de Huentitán, Guadalajara. Tel 36038597 y 36742865.
9. Frente Unido de Subrogatarios y Concesionarios del Estado de Jalisco (F.U.S.C.E.J.) Calle Contreras Medellín No. 192, colonia Centro, Guadalajara. Tel 36580230.
10. Centro Universitario de Alto Rendimiento (C.U.A.R.) Calle Martín Casillas No. 170, colonia Ladrón de Guevara. Guadalajara. Tel. 36155865 y 33332974.
11. Autotransportes El Salto. Mezzanine, oficina 2. Antigua Central Camionera. Guadalajara. Tel 36194525 y 36195492.
12. Alianza de Camioneros. Av. Fray Angélico No. 4720-A, colonia Miravalle. Tlaquepaque. Tel 34788000 y 36036106.

Figura 5: Instituciones certificadas para impartir cursos a choferes de transporte público / de acuerdo a la publicación de Milenio

http://www.milenio.com/region/centros-capacitacion-choferes_0_263974012.html

Una vez cumpliendo con este objetivo se puede colocar en los camiones el gafete de dicha capacitación de esta manera los usuarios tendrían una mejor percepción sobre las capacidades del operador para desempeñar su trabajo.

La segunda área de oportunidad tiene que ver con la innovación e implementación de sistemas de monitoreo digital ya que uno de los objetivos de este estudio es incidir en el tema de la rentabilidad. Se propone invertir e Implementar **tecnología que apoye al área administrativa en el monitoreo y supervisión de unidades por ruta y chofer**. Se pretende que con la adquisición de dicha tecnología el área administrativa y se sirva de información inmediata y veraz sobre el comportamiento del operador en tiempo real.

Se contacto a la empresa de Smart System para cotizar el costo de la implementación de dicha tecnología y la inversión total oscila entre los \$40,000 cuarenta mil pesos según su director General el Sr. Sergio Torres quien tiene sus oficinas ubicadas a pocas calles de la central camionera vieja en el municipio de Tonalá, calle central No. 31. El equipo que se requiere para operar el sistema es un DVR que trae la unidad, cuatro cámaras⁶ tres cámaras en el interior para monitorear el servicio, los recorridos y las condiciones de seguridad, y una en el exterior para identificar el comportamiento de los usuarios al requerir ingresar o bajar de la unidad, dos discos duros. Y en el centro de monitoreo se requiere de una computadora con el software instalado de manera remota, esta es una primer parte de la

⁶ Las nuevas normas de movilidad en la SEMOV ya exigen la implementación de cámaras de seguridad en las unidades que prestan el servicio de Transporte Público.

<http://semov.jalisco.gob.mx/>

implementación. Ver Anexo 9 captura de pantalla Smart System 4 cámaras instaladas en autobús urbano y sub urbano de pasajeros

También se cuenta con un sistema de GPS como un nuevo mecanismo de información donde se puede indicar en donde se encuentra geográficamente la unidad esto ayudará a coordinar los tiempos y esfuerzos entre las unidades que comparten la misma ruta de tal manera que se evitarán las “corretizas” por ganar pasaje entre los camiones de la misma empresa y también se evitará que los camiones se empalmen en el mismo lugar al mismo horario esto tendrá un mensaje positivo para los usuarios quienes podrán tomar un camión u otro de manera intercalada y tendrán la sensación de que el servicio es más rápido por estar coordinado por lo tanto al haber un mayor control se traducirá en mayores ingresos por unidad y por ruta. Ver anexo 10 captura de pantalla del sistema Smart System. Además, se tendrá mayor control sobre el circuito y trayectos del camión de tal manera que el chofer u operador no gastará mayor combustible del designado de acuerdo al número de circuitos realizados por día y por turno. Optimizando de esta manera también el principal insumo de la empresa que es el diésel.

Finalmente en la ejecución de dichas tecnologías se propone implementar también la boletera electrónica con lo que se pretende eliminar el boleto tradicional que entregaban los choferes que era un bloque seriado que cortaban los operadores y entregaban al usuario conforme esté pagaba el peaje correspondiente sin embargo como hemos descrito en capítulos anteriores la venta real no es reportada al dueño o concesionario y con lo que en boletera electrónica se verían fuentes más claras y

precisas sobre el flujo de los usuarios para evitar robo de parte del chofer y que el dinero llegue a las arcas donde tiene que llegar y por consiguiente el dueño o concesionario obtendrá control de las ventas en sus unidades. Ver anexo 11 captura de pantalla del sistema Smart System / funcionamiento de la Boletera electrónica donde podemos observar el número de boletos vendidos en tiempo real y la categoría a la que pertenecen de acuerdo al peaje pagado en la pantalla vemos N = Significa boleto normal, D= Descuento TV= Transvale y Tb= Transbordo también marca la fecha y la hora con minutos y segundos así como la unidad que esta operando y si tiene la puerta abierta, el usuario recibe también un boleto impreso el cual va foliado con fecha hora y minuto en el cual inicio el servicio así como el costo del peaje y los datos que exige movilidad que es el tipo de concesión, la ruta y el servicio que se presta Ver anexo 12 boleto impreso en boletera digital

A lo que atribuimos mejor control, mejores cuentas, más tranquilidad para el dueño y por lo tanto mejor cuidado de sus unidades para lo que se propone también un formato de supervisión en línea donde se evalúa el desempeño del operador y se lleva un registro de dicha venta y desempeño al día en tiempo real. Ver anexo 13 Formato de supervisión general y de la boletera electrónica

Con la adquisición de esta tecnología podría la empresa como plus validar que sus unidades brinden circuitos completos, ofrecer seguridad al usuario al monitorear a sus operadores que estos conduzcan con las puertas cerradas, y que estos no realicen trayectos con compañía ya que estas son algunas de las irregularidades más recurrentes por parte de los operadores presenta el servicio de transporte

publico también la adquisición de esta tecnología servirá para deslindar responsabilidades en el momento de un accidente o siniestro pero la característica principal es que ahora será visible para los propietarios afluencia real de los usuarios.

La tercer área de oportunidad tiene que ver con la incorporación de **personal profesional en las áreas administrativas, contables y operativas** para que de esta manera deje de ser un negocio familiar y se convierta en una empresa formal al profesionalizar sus operaciones para lo cual se pide Reestructurar sus procesos para efficientar el que hacer diario incorporando a su estructura a un administrador, un contador y un jefe de mantenimiento especialista en diésel de camiones NaviStar que posea conocimiento integral de los vehículos para la detección de fallas y mantenimiento de los mismos estos profesionistas serán los responsables de la operación y a los cuales se les pedirá rigor en los procesos operativos seguridad, higiene y accesibilidad de las unidades así como de implementar sanciones a los empleados que incurran en faltas administrativas

Para este objetivo se propone una reestructuración en su esquema de trabajo que incidiría cambios en el organigrama actual

Los resultados del estudio permiten concluir que existe un margen de acción para incidir en planes y propuestas de mejora sin embargo en cuanto a incursionar en otros mercados de transporte de personal y escolar no lo consideramos viable no, por que no se requiera el servicio sino por que la empresa actualmente no cuenta con los recursos económicos para invertir en nuevas unidades en las cuales se pudiera ejecutar dicho servicio, luego de analizar su estado de resultados y balanza general llegamos a la conclusión de que tiene primero que atender las recomendaciones previas para no descuidar al publico que atiende actualmente.

Así pues, esta tesis pretende aportar un estudio innovador sobre el impacto en la calidad del transporte publico urbano y suburbano que actualmente desarrolla la empresa SYTB.

CAPÍTULO V LA CALABAZA EN TIERRA FÉRTIL

5.1. Análisis económico financiero

Para interpretar el Estado de Resultados y el Estado de Posición Financiera también conocido como Balance obtenido durante el ejercicio contable del año 2014 es necesario realizar un análisis de porcentajes e interpretación de forma comparativa y por periodo por lo que analizaremos los documentos entregados por el área contable para dicho fin.

La razón social de SYTB Servicios y Transportes Bravo está a nombre de una persona física con actividad empresarial que es la dueña la Dra. Verónica Bravo Torres hija del fundador el Sr. José Bravo Garibay por eso vemos en el **Estado de Resultados**⁷, hay dos categorías que representan el total de la venta el primero es los servicios de Transporte en el cual encontramos un crecimiento importante del primer periodo, al segundo periodo del año para finalizar con el rango de SEP-DIC donde supera por el doble la cantidad registrada. acto seguido observamos en Servicio Medico que su actividad entre el primer y segundo periodo se visualiza un pequeño incremento mientras al cierre del año casi doblo dicha cantidad.

Las ventas (Utilidad Bruta) fue creciendo del primer periodo registrado ENE-ABR al último periodo de SEP-DIC por casi el doble registradas al inicio.

⁷ Estado de Resultados, instrumento de investigación desarrollado durante el periodo de monitoreo considerada fuente primaria de información.

Referente a los Gastos de Ventas; se puede decir que los tres periodos están fuera de rango, ya que el gasto de ventas es por mucho muy elevado, a un que presento una variación muy pequeña en el último periodo de SEP-DIC donde bajo del 117% al 103% catorce puntos porcentuales. Lo que podría presumir es que se están optimizando los insumos y proveedurías. Ver anexo 14: Grafica gasto de ventas.

Concerniente a los gastos administrativos estos representan en el primer periodo ENE-ABR el 6% considerado como un gasto bajo \$13,410 mientras que en los periodos siguientes MAY-AGO se eleva por el doble y SEP-DIC se va al triple en todo el ejercicio del 2014. Esto representa una gran cantidad de gastos administrativos al cierre del año. Y en cuanto a la utilidad ó pérdida de operación, pese al incremento en los gastos administrativos la utilidad del primer periodo ENE-ABR es por mucho también más baja que la representada en el segundo periodo de MAY-AGO donde se duplica mientras que al cierre del año en el periodo SEP-DIC dicha utilidad baja por casi 20mil pesos lo cual significa que NO se están optimizando los procesos operativos. Ver anexo 15: Grafica gasto administrativo

Referente a los Gastos Financieros, de los tres periodos analizados únicamente el primero ENE-ABR está muy por encima del 5% con cuatro puntos porcentuales mientras que en MAY-AGO el gasto financiero está a rango con el 5% y finalmente en el tercer periodo del año el gasto financiero está por debajo del 5% de lo que se vendió.

En los tres periodos aparece en números negativos siendo la más dramática el periodo intermedio de MAY- AGO con una pérdida de 106,766.33 aún que en porcentaje se mantiene casi igual al primer periodo de 27% al 28% . Sin embargo, en el tercer periodo solo representa el 19%.

Al iniciar este estudio se observa claramente una posición de perdida en la que se encuentra la empresa y como ésta pérdida de un cuatrimestre a otro tuvo una notable disminución a pesar del gasto reflejado en el incremento administrativo que comentaba en el párrafo anterior el mismo que obedece a la vigilancia que se implementó al personal a cargo de quienes se tenía el supuesto de que no reportaban la venta real a la administración (robo de activos, insumos, y boletaje). En el primer periodo la empresa por cada peso que vendía salía en números negativos 27 centavos mientras que en el segundo periodo por cada peso vendido la empresa tenía 28 centavos como numero negativo sin ver rentabilidad finalmente en el tercer periodo SEP-DIC bajo a solo 19 centavos en negativo. Ver anexo 16: Grafica ventas netas -Utilidad bruta.

En el periodo SEP - DIC la empresa de SYTB Es considerablemente más rentable -aunque sus valores siguen mostrándose en negativos-. Esta información pudiese parecer confusa en este momento, pero en los siguientes párrafos explicaremos el Balance General y se esclarecerá el concepto.

Los resultados de este análisis obedecen a una serie de cambios tanto a nivel operativo, administrativo y cambio en el departamento contable que inicio su

desarrollo a mediados del año 2014 y se rescató información del despacho anterior, confiamos en que los próximos números arrojados por el departamento de contabilidad para el año 2015 y sucesivos se muestren en positivo.

VERONICA DE LA SOLEDAD BRAVO TORRES				
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2014.				
	ENE-ABR	MAY-AGO	SEP-DIC	ACUMULADO
VENTAS:				
TRANSPORTE	\$ 227,862.00	\$ 384,200.00	\$ 437,362.00	\$ 1,049,424.00
SERVICIO MEDICO	\$ 12,000.00	\$ 12,200.00	\$ 21,500.00	\$ 45,700.00
VENTAS NETAS (UTILIDAD BRUTA)	\$ 239,862.00	\$ 396,400.00	\$ 458,862.00	\$ 1,095,124.00
GASTOS DE OPERACIÓN:				
GASTOS DE VENTAS	\$ 267,111.33	\$ 430,754.33	\$ 449,635.33	\$ 1,147,500.99
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 13,410.00	\$ 53,202.00	\$ 74,379.00	\$ 140,991.00
UTILIDAD O PERDIDA DE OPERACIÓN	-\$ 40,659.33	-\$ 87,556.33	-\$ 65,152.33	-\$ 193,367.99
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO:				
PRODUCTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS FINANCIEROS	\$ 20,388.00	\$ 19,210.00	\$ 17,586.00	\$ 57,184.00
UTILIDAD O PERDIDA FINANCIERA	-\$ 61,047.33	-\$ 106,766.33	-\$ 82,738.33	-\$ 250,551.99
GASTO EXTRAORDINARIO:				
OTROS PRODUCTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS GASTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD O PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS	-\$ 61,047.33	-\$ 106,766.33	-\$ 82,738.33	-\$ 250,551.99
ISR 30%				
PTU 10%				

Figura 5: Estado de resultados/ Instrumento de investigación. Desarrollado durante el trabajo de investigación con ayuda del departamento contable. Comprende periodo contable de enero a diciembre del 2014.

En cuando a la interpretación de los Estados de Posición Financiera también conocido como Balance ⁸ encontramos que en Bancos el primer periodo de Abril la empresa inicia operaciones con 10,141 y se mantiene en rango con un pequeño

⁸ Estado de Posición Financiera o Balance instrumento de investigación desarrollado durante el periodo de monitoreo considerada fuente primaria de información

incremento en el segundo periodo de Agosto disminuyendo para el tercer periodo pero manteniendo el porcentaje al 3%.

En el 2014 se hizo una inversión por \$1,045,000.00 en equipo de transporte por ser el giro de la empresa SYTB Servicios y Transportes Bravo, por lo tanto en los tres periodos analizados esa inversión se ha visto reducida paulatinamente desde el primer periodo al tercero, no representando un decremento muy notable.

Al igual que el Equipo de transporte en este año 2014, la empresa tiene como mobiliario y equipo de oficina la cantidad de 12,456.00 presentando una depreciación porcentual por cada período del 3% al 4% lo que significa que al final del año tendrán una depreciación del 10%.

La empresa en el primer periodo tiene un total de activo fijo casi del doble que en el tercer y último periodo esto habla de que sus activos son mayores y se están depreciando mientras transcurre el tiempo, aunque en este ejercicio no sea tan notorio ya que habla del mismo año que es el 2014 se puede decir que en el primer periodo del año SYTB Servicios y transportes Bravo tiene una infraestructura viva ya que inicia con el 95%. Al tener Activos la empresa da cuerpo su estructura por eso es importante invertir en activos que generen valor. financieramente conviene tener activos fijos; Como la adquisición de nuevas unidades de transporte público.

La suma del activo del ejercicio 2014 de SYTB en el primer periodo se muestra más alto que en el segundo y tercer periodo.

Como crédito a largo plazo observamos que en el primer periodo la empresa tiene un porcentaje elevado en el cual se ve reflejado en el segundo periodo con un incremento del 2% mientras que ya para el tercer periodo hay un importante descenso del 9% Esto quiere decir que esta deuda tiene no tiene costo por que no es exigible a corto plazo y podemos observar que no tenemos adeudo con el Proveedor.

Mientras que en el tema de patrimonio podemos observar un importante decremento entre el primer periodo donde del 68% baja al segundo periodo en 59% para finalizar en el tercer periodo con un 50% del total iniciado

Los montos al final de los tres ejercicios se mantienen diferentes del primer periodo en comparación con el segundo y el tercero donde estos últimos están a la par.

VERONICA DE LA SOLEDAD BRAVO TORRES			
BALANCE GENERAL 2014.			
	ABRIL	AGOSTO	DICIEMBRE
ACTIVO			
ACTIVO CIRCULANTE:			
BANCOS	\$ 10,141.06	\$ 13,445.38	\$ 8,074.84
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE			
ACTIVO FIJO:			
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 1,045,000.00	\$ 1,045,000.00	\$ 1,045,000.00
DEPRECIACION DE EQ. DE TRANSPORTE	-\$ 601,770.83	-\$ 678,854.17	-\$ 755,937.50
MOBILIARIO Y EQ. DE OFICINA	\$ 12,456.00	\$ 12,456.00	\$ 12,456.00
DEPRECIACION DE MOB. Y EQ. DE OFICINA	-\$ 12,456.00	-\$ 12,456.00	-\$ 12,456.00
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00
DEPRECIACION DE EQ. DE COMPUTO	-\$ 4,500.00	-\$ 4,500.00	-\$ 4,500.00
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 453,370.23	\$ 379,591.21	\$ 297,137.34
ACTIVO DIFERIDO:			
POLIZAS DE SEGUROS DE TRANSPORTE	\$ 31,044.96	\$ 31,044.96	\$ 31,044.96
AMORTIZACION DE POLIZAS	-\$ 6,382.26	-\$ 16,730.58	-\$ 27,078.90
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	\$ 24,662.70	\$ 14,314.38	\$ 3,966.06
SUMA DE ACTIVO			
PASIVO			
PASIVO A LARGO PLAZO:			
CREDITO A LARGO PLAZO	\$ 361,318.99	\$ 316,178.54	\$ 236,447.72
TOTAL DE PASIVO			
CAPITAL CONTABLE			
CAPITAL SOCIAL:			
PATRIMONIO	\$ 631,131.50	\$ 457,318.26	\$ 361,793.02
RESULTADO DEL EJERCICIO	-\$ 61,047.33	\$ -	\$ -
TOTAL CAPITAL SOCIAL	\$ 570,084.17	\$ 457,318.26	\$ 361,793.02
SUMA PASIVO + CAPITAL	\$ 931,403.16	\$ 773,496.80	\$ 723,586.04

Figura 6: Estado de Posición financiera (Balance) / Instrumento de investigación. Desarrollado durante el trabajo de investigación con ayuda del departamento contable. Comprende periodo contable de enero a diciembre del 2014.

A manera de análisis de las razones financieras encontramos lo siguiente:

La rotación de inventarios es poco más baja en el primer periodo de ENE-ABRI en el 2014 mientras que al cierre del año su rotación se redujo a más de la mitad por lo que significa que al inicio del año se rotaban los inventarios más lento que al cierre del año donde adquirió mayor velocidad

Como SYTB es una empresa de servicios para sacar esta clase en la categoría de proveedores; Que el pasivo en dicho caso aplica al pasivo de largo plazo porque se está pagando una unidad nueva para la ruta de Biseñas, la dividimos entre el costo de ventas del transporte y a su vez entre los 360 días del año. lo que representa que en este 2014 en los tres periodos estudiados hemos observado una reducción del ciclo de conversión de efectivo pasando del 554 a 187 días.

El tiempo que tarda en regresar la inversión del dinero a la empresa observamos que en el periodo ENE-ABRI las cuentas por cobrar es a 554.84 días mientras que en el periodo de MAY-AGO las cuentas por cobrar están en 283 días y al finalizar el ejercicio termina en solo 187, esto significa que el retorno de la inversión esta desplazada por debajo del tiempo de cobranza.

El servicio se paga conforme se consume, por lo tanto, la empresa no tiene cartera de clientes por cobrar, esto puede leerse muy favorable a primera vista ya que el flujo económico es constante y son pocas las empresas que pueden presumir de esta situación.

Desarrollando un análisis por cada peso que tiene la empresa invertido en sus activos totales tangibles e intangibles. En el primer periodo se generaba el 50% mientras que en el segundo periodo MAY- AGO se supera por la inversión de activos al 101% y para finalizar en SEP-DIC donde por poco se triplico la primera cifra de SEP-DIC al 147%.

En el 2014, en el primer periodo de ENE- ABR la empresa tiene un circulante de 1.25 mientras que el teórico ideal es de 2 para explicarlo se podría decir que: se necesita uno para pagar y otro para seguir trabajando, para el segundo periodo MAY-AGO bajo a 1.20 mientras que en el tercer periodo del año sube un poquito en relación a la primer medición lo que significa que la empresa se encuentra más desahogada para el cierre del año y puede seguir trabajando.

En cuanto al tema de almacén, este es un activo de riesgo que es el inventario (El óptimo es el 1), pese a esta medida aun sin tomar en cuenta almacén porque en SYTB no se cuenta con materia prima almacenada, sino que todo lo que se compra se consume el mismo día los datos de los tres periodos siguen siendo los mismos que en la razón circulante.

Ya para el primer periodo del año después de pagar sus deudas a largo plazo y sin considerar cuentas por cobrar ya que esta empresa en la industria en la que participa no las contempla por ser de servicios se quedaría en el primer periodo con una capacidad para seguir operando de \$92,051 mientras que en el segundo periodo se reduce notablemente por casi 30mil pesos a \$63,412.00 y ya para el cierre del año tan solo le quedarían \$60,698 que tan solo serían 3mil pesos menos.

Esta ecuación nos ayuda a conocer que tan hábil es SYTB para manejar la deuda y en forma de conclusión se puede decir que esta es una empresa conservadora por que en 2014 en el primer periodo de ENE-ABR se está por debajo de la media de deuda, y si bien en el segundo periodo esta medida sube un poco no

se acerca a ser una empresa de alto riesgo que son consideradas al 90. y finalmente al cierre del año aun reduce más su estilo de manejar la deuda reduciendo el nivel de riesgo al 32, también se considera que esta es una empresa es de bajo riesgo financiero; sin embargo, no logra un equilibrio ya que su medida es en todo el ejercicio resulto en .80

Como conclusión general respecto a los dos análisis anteriores porcentual y razones financieras mismo que nos advierte como es su operación y las decisiones tomadas en la empresa nos permite conocer su rentabilidad y finalmente su funcionamiento. Mientras que el otro análisis nos arroja los resultados de su comportamiento a lo largo del tiempo en un formato de medición la limitante que observamos es que únicamente fue un periodo el evaluado que corresponde al 2014, cuando se desarrolló el estudio de investigación y durante el mismo uno de los resultados más importantes que observamos fue el incremento significativo en el concepto de ventas casi por el doble de lo reportado sin supervisión a los operadores. Esto quiere decir que efectivamente los operadores no estaban reportando la venta completa del día a la administración como lo podemos observar en la siguiente gráfica:

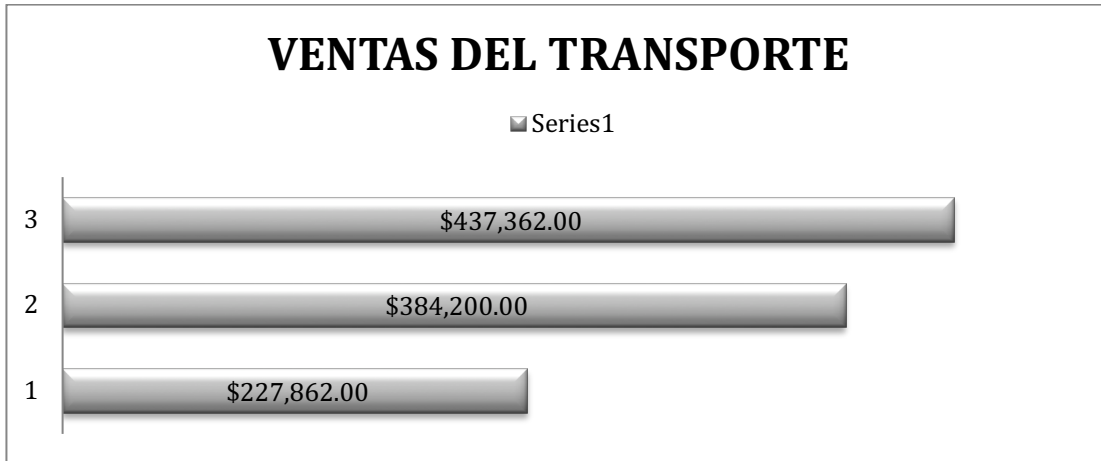


Figura 4: Ventas del transporte.

Instrumento de investigación. desarrollado durante el trabajo de supervisión in situ de los operadores, Comprende periodo contable de enero a diciembre del 2014.

Es importante que los dueños entiendan la situación económico /contable de la empresa para que sus decisiones sean más certeras referente al manejo de la empresa y finalmente esté resultado se convierta en un instrumento de gran valor para replantear los objetivos a corto, mediano o largo plazo como hace mención el artículo de Harvard Business Review America Latina en su publicación sobre medir la disposición estratégica de los activos intangibles “Analizar y evaluar cuan preparadas están las personas, los sistemas y la cultura de una empresa para llevar a cabo la estrategia de la organización habrá una oportunidad real revolucionaria” (Kaplan, Norton, 2004: 3) de acuerdo con los autores esto quiere decir que la empresa también tiene que fortalecer tres áreas de su operación que tiene que ver precisamente con sus activos intangibles como:

Capital humano: las destrezas, el talento y el conocimiento de los empleados de una empresa. **Capital de información:** las bases de datos, los sistemas de información, las redes e infraestructura tecnología de una empresa y

finalmente el **Capital organizacional**: la cultura de la empresa, su liderazgo, la alineación de su personal con los objetivos estratégicos y la habilidad de los empleados para compartir el conocimiento. (Kaplan, Norton, 2004: 4)

CAPÍTULO VI

LA CALABAZA CUESTA ARRIBA, UN CAMINO LARGO QUE RECORRER.

6.1. Implementación, seguimiento y evaluación de la propuesta- integrar la propuesta estratégica para implementar el proyecto, plan para realizarlo y evaluación del mismo –cuando sea necesario. A la vez se deben incluir los elementos cuantitativos que respalden la propuesta: Análisis financiero, análisis de costos, entre otros.

De nada servirá que los dueños o los socios inversionistas tengan en su mente hacia dónde va la empresa si los empleados o las personas que día a día laboran en ella no tienen esa información ó peor aún si estos siguen trabajando y cometiendo los mismos errores día a día. Entonces para lo que se busca y se pretende lograr tiene que haber cambios tanto en la administración como en la ejecución operativa donde cada una de las partes tendrán que esforzarse por alcanzar dichos objetivos trabajando en equipo y compartiendo el conocimiento para finalmente alinearlos a una estrategia.

No existe mayor desperdicio que una buena idea usada tan solo una vez, la mayoría de las organizaciones tienen que experimentar un cambio cultural para transformar a individuos acaparadores en seres que comparten sus conocimientos específicos. Ningún activo tiene un potencial mayor para una organización que el conocimiento colectivo que reúne todos sus empleados. (Kaplan, Norton, 2004: 13)

Desde mi punto de vista esta Empresa nunca ha tenido una estrategia ó cuando menos no muy clara, se ha trabajado de manera empírica y al vapor; tal vez

por esa razón en estos 64 años que tiene en el mercado no ha tenido un sólido crecimiento se ha mantenido estática esto se debe en medida a que los choferes de cierta manera cuidan su fuente de empleo y han destacado sus funciones con amabilidad hacia los usuarios principalmente el área operativa, pero lamentablemente esta paralización también obedece al robo por parte de los mismos.

El propósito de este último capítulo es presentar las conclusiones generadas a partir del análisis de los resultados obtenidos del estudio de investigación aplicado a la empresa **Servicios y Transportes Bravo (SYTB)** para que posteriormente se incluyan dichas recomendaciones que se consideren convenientes para su implementación.

Las **entrevistas** realizadas a profundidad aplicadas a los usuarios actuales del servicio de transporte público que brinda la empresa se desarrollaron con el objetivo de conocer y analizar el nivel de satisfacción para detectar sus deficiencias y hacer recomendaciones oportunas para mejorar sus puntos débiles y de esta manera mejorar el servicio prestado por la empresa.

Las **encuestas** realizadas a una muestra de usuarios actuales del servicio de transporte público que brinda la empresa se aplicaron con el objetivo de identificar sus expectativas y razones por las que eligen o rechazan el servicio. Y con este resultado ofrecer recomendaciones a la empresa para que mejore el servicio que presta actualmente.

Durante el proceso de monitoreo e investigación se desarrolló también una **supervisión** que se basó en la técnica de observación directa para evaluar el desempeño del Operador en diferentes ítems, desde la limpieza de la unidad de trabajo, puntualidad, aseo personal, uniforme con identificación o gafete, su relación / trato con el pasajero si es amable y saluda cordialmente, si realiza un chequeo general al recibir la unidad y mantiene comunicación con sus compañeros de trabajo al entregar el turno, si se apega a los lineamientos de seguridad, identificar el rendimiento de diésel y kilometraje por turno y operador. Para posteriormente hacer algunas recomendaciones sobre cómo mejorar y estandarizar el rendimiento de los operadores para mejorar el servicio que prestan actualmente.

Lecciones aprendidas:

En el estudio aplicado a la empresa **Servicios y Transportes Bravo SYTB**, sobre la industria del transporte público se identificó que han sido muy pocos los aportes en cuanto a innovación y sin embargo los problemas que enfrentan siguen siendo los mismos, tales como:

- Desorganización en sus procesos administrativos
- Falta de control de inventario, lo que ocasiona robo de insumos por parte del personal
- Falta de instalaciones exclusivas, lo que ocasiona descontrol para archivar documentación, “Siempre está perdida”
- Falta de Tecnología para el control operativo y desempeño de los operadores
- Choferes que no reportan la cantidad real de boletaje vendido. (Robo)

Como resultado de este estudio se logró Identificar el número de vueltas efectuadas por el operador al día y la cantidad de personas que utilizan el servicio de tal manera que identificamos las horas pico donde se requiere mayormente del servicio o este va saturado.

Conclusión

Se concluyó finalmente que el sistema de transporte público urbano y sub-urbano que ofrece la empresa Servicios y Transportes Bravo SYTB es deficiente en su administración. No en su operación ya que nunca se ha dejado de prestar el servicio a la comunidad sin embargo carece de una organización que desde su fundación nunca existió y no fue necesaria en aquel momento dado el tamaño incipiente con el que comenzaba y los recursos con los cuales disponía y actualmente rebasado por lo tanto están sufriendo las consecuencias de esa carencia.

Con un proyecto de reestructuración adecuado por parte del dueño y socios accionistas que incluya una inversión en infraestructura y tecnología, así como la voluntad de ejercer sus funciones con honestidad y apegados a derecho de parte de las Autoridades competentes – SEMOV, COCOTRA y Transito en La Barca Jalisco-

Recomendaciones

Si bien **Servicios y Transportes Bravo, SYTB** Es una Empresa pequeña; ubicada en La Barca Jalisco dedicada a prestar el servicio de transporte público Urbano y sub-urbano pretende incursionar en la prestación del servicio de traslado de personal, escolar y turístico necesita realizar modificaciones en cuanto a su estructura organizacional que incluya:

- Capacitar a los operadores
- Reestructurar sus procesos para eficientar el quehacer diario
- Implementar tecnología que apoye al área administrativa en el monitoreo y

supervisión de las unidades, por ruta y chofer.

- crear un instrumento permanente de medición que evalúe el desempeño diario del operador.

- incorpore personal profesional en las áreas administrativas, contables para que de esta manera deje de ser familiar y profesionalice sus operaciones.

- Rigor en los procesos operativos en cuanto a seguridad, higiene y accesibilidad

- Rigor en los puestos de trabajo. (horarios)

- Rigor en las sanciones a los empleados que incurran en faltas administrativas

Estas recomendaciones se hacen con la finalidad de crear una propuesta que pueda innovar en el servicio de transporte publico urbano y suburbano para mejorar su eficiencia y servicio

Bibliografía

- (INEGI), I. (2017). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)*. *Inegi.org.mx*. Retrieved 17 April 2017, from <http://www.inegi.org.mx/>
- Aceves González, C. (2014). *Calidad y rentabilidad en el transporte público de Guadalajara*. Licenciatura. Universidad de Guadalajara.
- Catálogo. *Sistema Urbano Nacional 2012*. (2012) (1st ed., p. 17). Mexico, DF. Retrieved from <http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Resource/1539/1/images/ParteslaV.pdf>
- Forbes, S. (2017). *Salario mínimo aumentará 7 pesos a \$80.01 en 2017*. *Forbes Mexico*. Retrieved 17 April 2017, from <https://www.forbes.com.mx/salario-minimo-aumentara-7-pesos/>
- Kaplan, R. and Norton, D. (2004). Medir la disposición estratégica de los activos intangibles. *Harvard Business Review America Latina*, (R0402C-E), pp.1-13.
- La Barca (Jalisco)*. (2017). *Es.wikipedia.org*. Retrieved 13 April 2017, from [https://es.wikipedia.org/wiki/La_Barca_\(Jalisco\)](https://es.wikipedia.org/wiki/La_Barca_(Jalisco))
- Rizo, J. (2014). *Todos Ganan, Las mejores estrategias para llevar una empresa familiar a la cima*. (1st ed., pp. 30-38). México: Alfredo Gutierrez Ramirez.
- Rus, G. (2012). *Economía del transporte*. 1st ed. España: Antoni Bosch editor.
- Secretaría de Desarrollo Social SEDESOL y Consejo Nacional de Población CONAPO,. (2012). *Catálogo del Sistema Urbano Nacional 2012* (pp. 9-16). México, DF.
- Silva Duarte, J. (2013). *Emprendedor, crear su propia empresa* (1st ed.). México: Alfaomega Grupo Editor.
- Situación Económica y Finanzas Públicas del Estado de Michoacán, 2002*. (2002). *Centro de Estudios de Finanzas Públicas. Cámara de Diputados. H. Congreso de la Union*. Retrieved 16 April 2017, from <http://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0152002.pdf>
- Social, C. (2017). *Mensaje del Primer Informe de Gobierno, Silvano Aureoles Conejo. Gobierno del Estado de Michoacán*. Retrieved 17 April 2017, from <http://michoacan.gob.mx/discursos/mensaje-del-primer-informe-de-gobierno-silvano-aureoles-conejo/>
- Aznar, N., Fonseca, L., Robles, A., Villaseñor, D., Romero, F., & Ballesteros, L. et al. (2017). *Sistema BEA: tecnología al alcance del transportista - Pasajero7*. *Pasajero7*. Retrieved 21 April 2017, from <http://www.pasajero7.com/sistema-bea-tecnologia-al-alcance-del-transportista/>

Moller Schuster, R. (2012). *Columnas, espacio de opinión de EL INFORMADOR*. www.informador.com.mx. Retrieved 21 April 2017, from <http://opinion.informador.com.mx/Columnas/2012/08/23/bea-la-solucion-para-el-transporte-publico/>

Jiménez-Jiménez, José de Jesús; de Hoyos-Martínez, Jesús Enrique; Álvarez-Vallejo, Alberto; (2014). Transporte urbano y movilidad, hacia una dinámica urbana sustentable y competitiva. *Quivera*, Enero-Junio, 39-53.

Anexo 1

Instrumento de investigación.

Formato de supervisión aplicado durante el trabajo de investigación.



SUPERVISIÓN GENERAL DE RUTA

Fecha
Ruta
Operador
Unidad

Ítems a verificar	SI	No
Limpieza		
Limpieza exterior: Carrocería, cristales, llantas, faros, motor	△	△
Limpieza interior: Carrocería, piso, cristales, asientos, tablero, pasamanos	△	△
Desempeño del operador		
Puntualidad	△	△
Aseo personal	△	△
Uniforme / Identificación ó Gafete	△	△
Saludo cordial al pasajero	△	△
¿Al entregar la unidad informo del estado físico – mecánico al operador entrante?	△	△
¿Al recibir la unidad realizó un chequeo general? Para detectar cualquier falla en los niveles regulares de la misma	△	△
Seguridad		
¿El Operador conduce con las puertas cerradas?	△	△
¿El Operador realiza paradas absolutas? Para el ingreso y descenso de los pasajeros	△	△
¿La velocidad de la unidad es adecuada según el área ó terreno?	△	△
Rendimiento en Diesel		
	Vespertino	Matutino
Nivel de Diesel de inicio		
Nivel de Diesel final		
Litros de Diesel cargados:		
Rendimiento de kilometraje		
	Vespertino	Matutino
Kilometraje inicial		
Kilometraje final		
Kilometraje recorrido		
Kilómetros por litro de Diesel		
Control de boletaje		
	Vespertino	Matutino
Boletaje inicio		
Boletaje final		
Boletaje vendido		
		Total

NOTAS _____

	1ro	2do
Inicio de turno		
Termino de turno		

Anexo 2

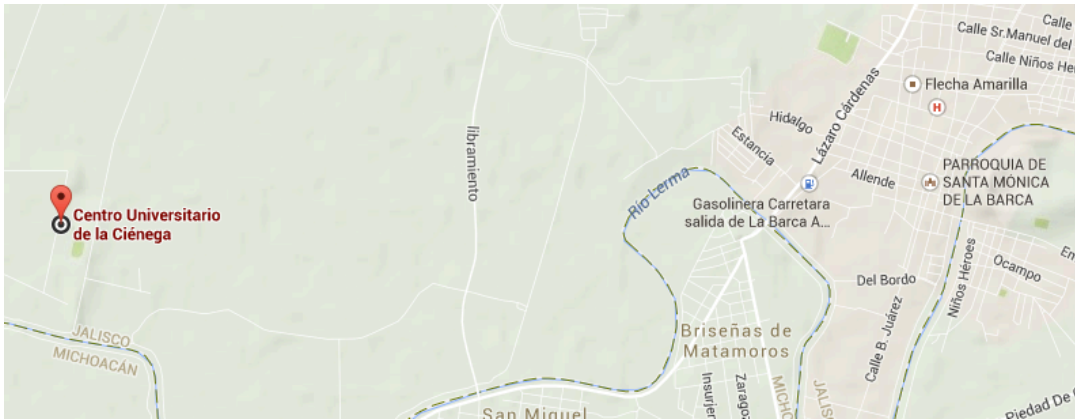
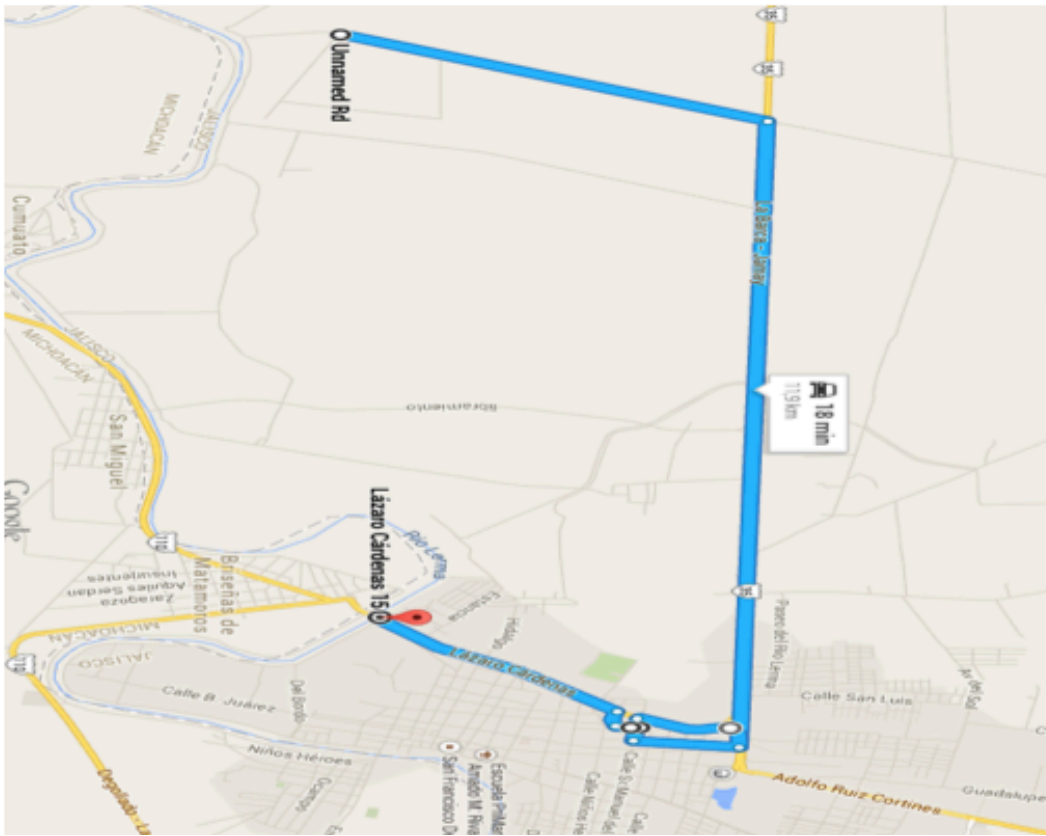
Instrumento de investigación.

Formato de entrevista y encuesta aplicada durante el trabajo de investigación

ENTREVISTA 1					
Hombre <input type="checkbox"/>		Mujer <input type="checkbox"/>		Edad _____	Originario _____
Tiempo de utilizar el servicio:					
Menos de 5 años		De 5 a 10 años		De 10 a 20 años	Mas de 20 años
Días y horario en el que utiliza el servicio normalmente:					
Toda la semana (7 días)		Casi toda la semana (5 días)		Muy poco (2 ó 3 días)	Casi nunca (1 día)
Solo en la Mañana		Solo en la Tarde		En ambos horarios	No tengo horario
1	Motivo por el cual utiliza el servicio	Trabajo	Estudios	Otros	
2	¿Como considera la actitud de los Choferes?	Amable	Descortés	Ninguno	
3	Cuando utiliza el servicio normalmente lo encuentra	Limpio	Sucio	Ninguno	
4	¿Cómo considera la velocidad de la unidad?	Rápida	Lenta	Ninguno	
5	El tiempo del circuito (20 min) lo considera:	Adecuado	Rápido	Lento	
6	¿El Operador conduce con las puertas cerradas?	Siempre	Pocas veces	Nunca	
7	¿El Operador realiza paradas absolutas? Para el ingreso y descenso de los pasajeros	Siempre	Pocas veces	Nunca	
8	El costo del boleto lo considera	Adecuado	Caro	Barato	
9	El operador le proporciona su boleto	Siempre	Pocas veces	Nunca	
10	Conserva usted su boleto durante su recorrido	Siempre	Pocas veces	Nunca	
11	Alguna vez ha utilizado los teléfonos de quejas y sugerencias para reportar alguna descortesía	Si	No	Por que	
12	Cree usted que es suficiente el servicio	Si	No	Por que	
Que sugerencia nos haría para mejorar el servicio _____					

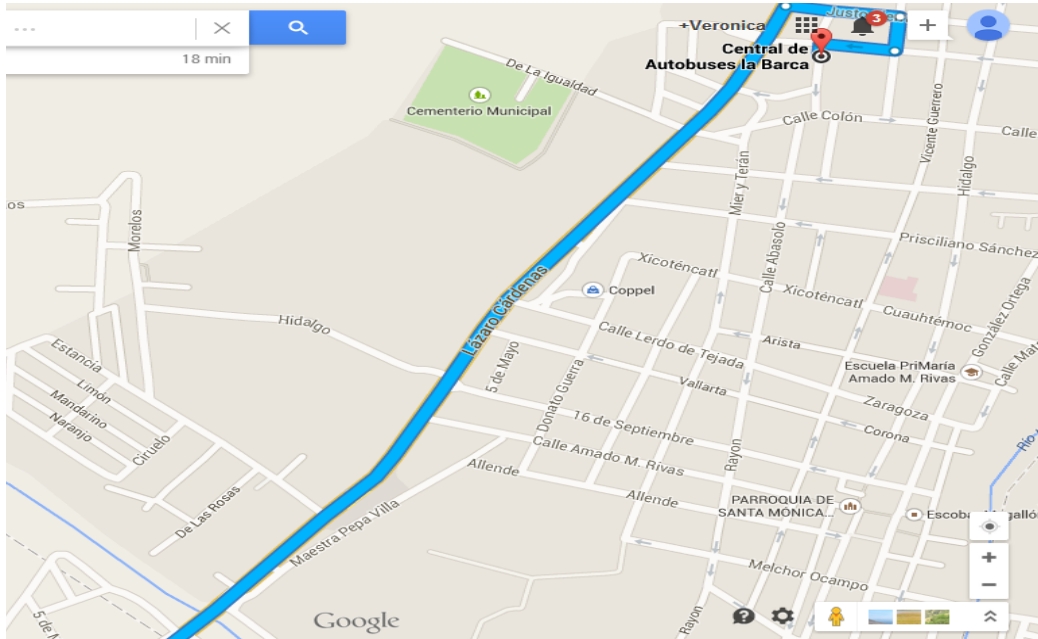
Anexo 3

Ruta F1/ 469 “Las Gaviotas”



Anexo 4

Ruta Briseñas - la barca ”



RUTA AL INTERIOR DE LA BARCA

Paradas:

Lunes a Viernes
Sábado y Domingo



Escolar

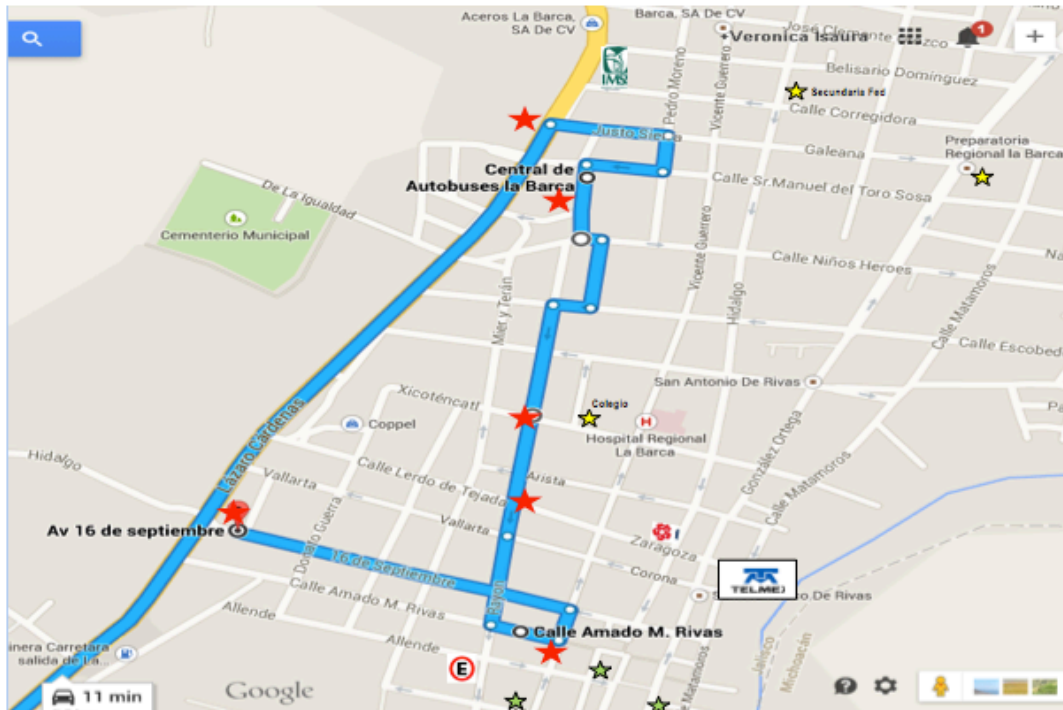
Estacionamiento

Comercial La Barca



LUGARES CERCANOS A LA RUTA:

- IMSS
- San Juan Bosco
- Electra
- Centro de Salud La Barca
- Bancos \$
- Telmex
- Presidencia
- Hospitales



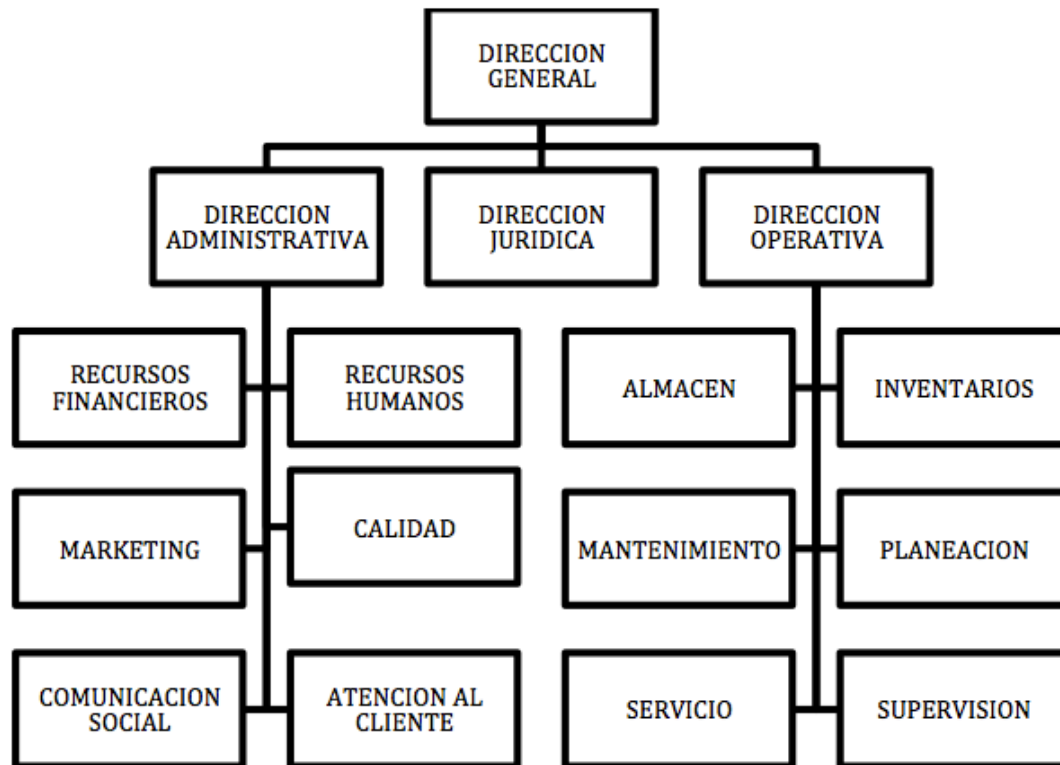
Anexo 5

Ruta Ibarra- Cumuato- la barca



Anexo 6

Organigrama versión diciembre 2014



Anexo 7

Registro de boletaje / venta del día

Desarrollado durante el trabajo de investigación.

2			INGRESOS POBLACION GENERAL \$6.50				INGRESOS ESTUDIANTES \$5.00				INGRESOS PRE-ESCOLARE \$2.00					
3	DIA	CHOFER	NUMERACION INICIAL	NUMERACION FINAL	NO. BOLETOS	SUB-TOTAL 1	NUMERACION INICIAL	NUMERACION FINAL	NO. BOLETOS	SUB-TOTAL 2	NUMERACION INICIAL	NUMERACION FINAL	NO. BOLETOS	SUB-TOTAL 3	SBT INGRESOS	
4																
5	1	D	JUANITO	13920	14528	608	3952	0	0	0	0	0	0	0	3952	
6	2	L	CANDIDO	14528	15070	542	3523	0	0	0	0	0	0	0	3523	
7	3	M	JUAN	15071	15632	561	3646.5	0	0	0	914	931	17	34	3646.5	
8	4	M	CANDIDO	15633	16198	565	3672.5	4946	4995	49	245	0	0	0	3917.5	
9	5	J	JUAN	16198	16730	532	3458	4995	5078	83	415	932	940	8	16	3873
10	6	V	CANDIDO	16731	17241	510	3315	5079	5120	41	205	0	0	0	3520	
11					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
12					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
13					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
14	7	S	JUAN	17242	17780	538	3497	5121	5149	28	140	0	0	0	3637	
15	8	D	JUANITO	17781	18353	572	3718	0	0	0	0	0	0	0	3718	
16	9	L	JUAN	18353	19041	688	4472	5149	5190	41	205	941	956	15	30	4677
17	10	M	CANDIDO	19042	19613	571	3711.5	5191	5251	60	300	0	0	0	4011.5	
18	11	M	JUAN	19614	20183	569	3698.5	5252	5323	71	355	956	962	6	12	4053.5
19	12	J	CANDIDO	20184	20716	532	3458	5324	5365	41	205	0	0	0	3663	
20	13	V	JUAN	20717	21226	509	3308.5	5366	5435	69	345	956	968	12	24	3653.5
21					0	0				0	0			0	0	
22					0	0				0	0			0	0	
23					0	0				0	0			0	0	
24	14	S	CANDIDO	21227	21941	714	4641	0	0	0	0	0	0	0	4641	
25	15	D	JUANITO	21942	22552	610	3965	0	0	0	0	0	0	0	3965	
26	16	L	CANDIDO	22552	23191	639	4153.5	5436	5478	42	210	0	0	0	4363.5	
27	17	M	JUAN	23192	23892	700	4550	5478	5533	55	275	969	976	7	14	4825

ENE15	FEB15	MAR15	ABR15	MAY15	JUN15	JUL15	AGO15	SEP15	OCT15	NOV15	DIC15	+
Vista normal												Suma=10000

Anexo 8

Registro bitácora de mantenimiento y consumo de diesel

Desarrollado durante el trabajo de investigación.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	BITACORA DE MANTENIMIENTO GENERAL													
2	LA BARCA - BRISEÑAS													
3	DEL 1 AL 15 DE OCTUBRE DEL 2014													
4	Fecha y Hora	Día	Chofer	Ltos de diesel	Km Inicial	Km Final	Km Rec	Km/Lto	Circuitos realizados	Aseo de la Unidad	Presion llantas /lbs	Acete Motor/Ltos	Grasa	Filtro de Aceite
5	1/10/14	M	CANDIDO	50	199162	199375	213	4.3	40.2	SI				
6	2/10/14	J	JUAN	50	199375	199588	213	4.3	40.2	SI				
7	3/10/14	V	CANDIDO	60	199588	199781	193	3.2	36.4	SI				
8	4/10/14	S	JUAN	50	199781	199974	193	3.9	36.4	SI				
9	5/10/14	D	ANTONIO	60	199974	200145	171	2.9	32.3	SI	SI			
10	6/10/14	L	JUAN	60	200145	200354	209	3.5	39.4	SI				
11	7/10/14	M	CANDIDO	60	200354	200562	208	3.5	39.2	SI				
12	8/10/14	M	JUAN	60	20052	200766	180714	3011.9	34097.0	NO				
13	9/10/14	J	CANDIDO	60	200766	200960	194	3.2	36.6	SI				
14	10/10/14	V	JUAN				0	#jDIV/0!	0.0					
15	11/10/14	S	CANDIDO	60	201173	201354	181	3.0	34.2	SI	SI	SI	SI	
16	12/10/14	D	ANTONIO	50	201354	201531	177	3.5	33.4					
17	13/10/14	L	CANDIDO	50	201531	201727	196	3.9	37.0	SI				

Anexo 9

Captura de pantalla Smart System

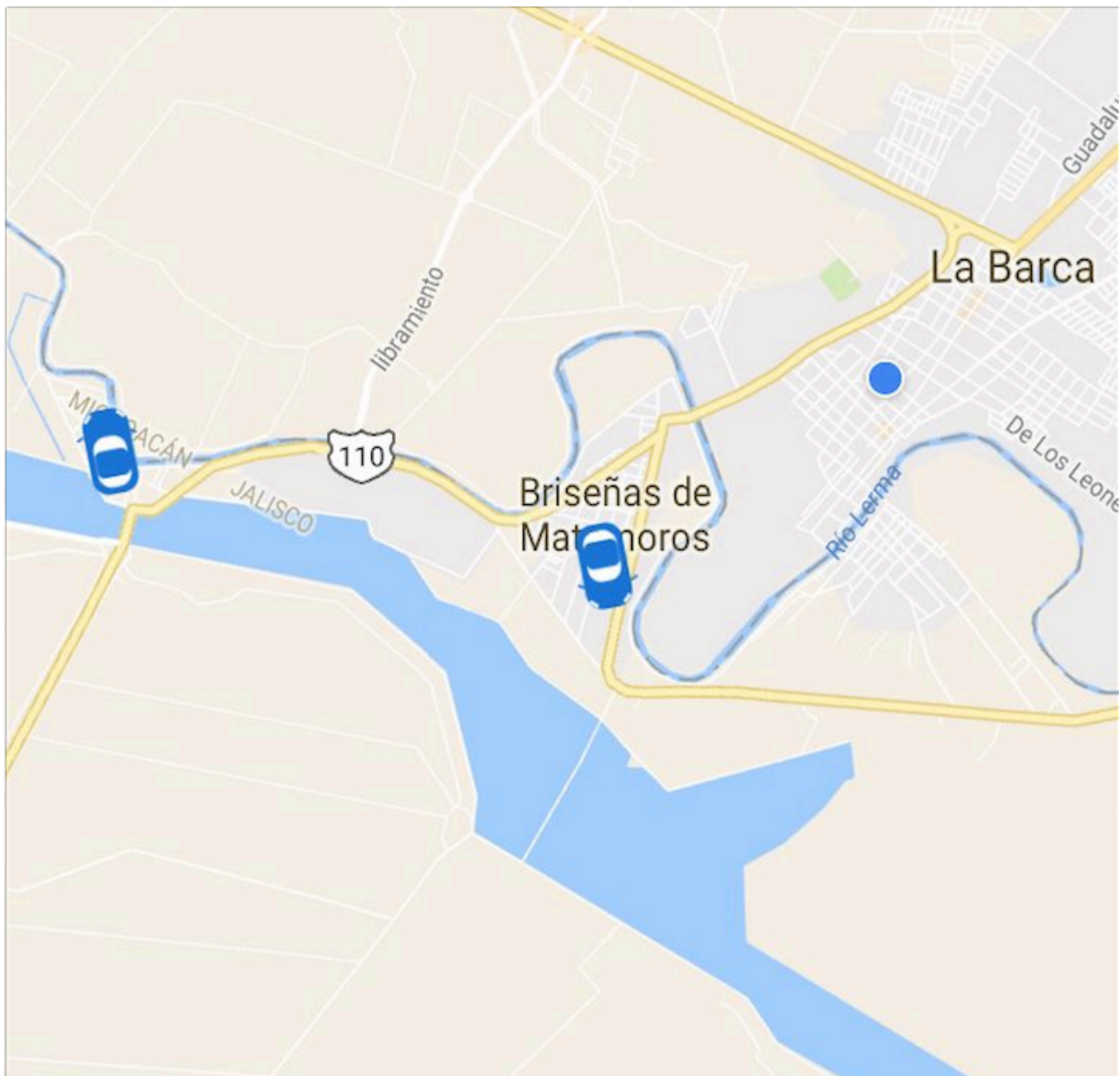
4 cámaras instaladas en autobús urbano y sub urbano de pasajeros.



Anexo 10

Captura de pantalla del sistema Smart System

Ubicación GPS de unidades de transporte público urbano y sub urbano.



Anexo 11

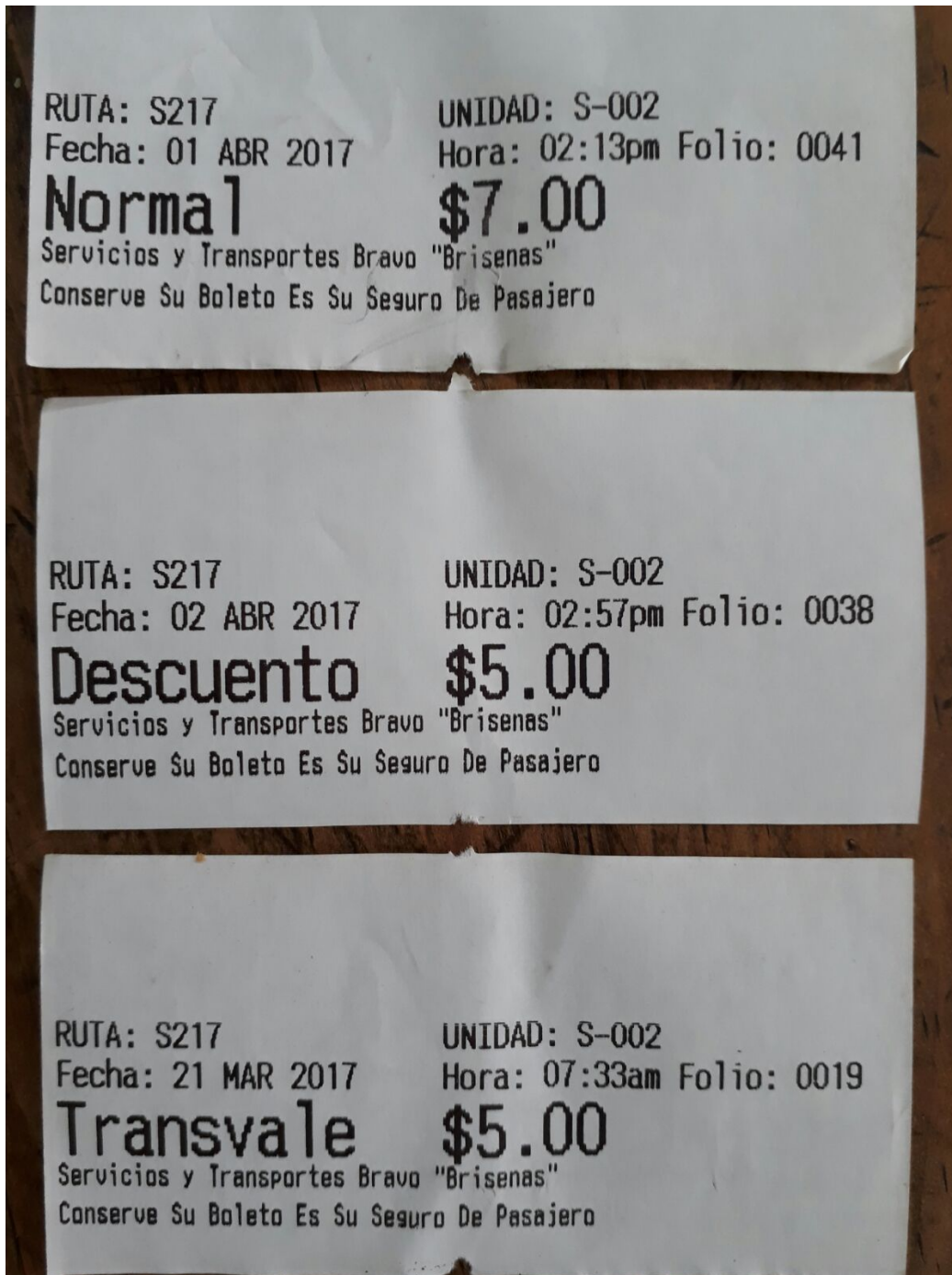
Captura de pantalla del sistema Smart System.

Boletera electrónica



Anexo 12

Boleto impreso con boletera electrónica/ equipo Smart System



Anexo 13

Formato de supervisión en línea y en tiempo real para el registro de la boletería electrónica

FORMATO DE SUPERVISIÓN

IDENTIFICACIÓN	DESEMPEÑO DEL OPERADOR	SI	NO	RENDIMIENTO KM /DIESEL		
RUTA	Puntualidad			Kilometraje inicial		
Fecha	Aseo personal			Kilometraje final		
Operador	Uniforme / Identificación ó Gafete			Nivel Diesel de inicio		
Corte	Saludo cordial al pasajero			Nivel diesel final		
Circuitos realizados	¿Al entregar la unidad informo del estado físico – mecánico al operador entrante?			¿El Operador conduce con las puertas cerradas?	SI	NO
OBSERVACIONES	¿Al recibir la unidad realizó un chequeo general? Niveles aceite diesel aire llantas			¿El Operador realiza paradas absolutas? Para el ingreso y descenso de los pasajeros		

HORA							
LUGAR							
N Normal D 3ra Edad TV Est TB Traslado							
COMENTARIOS							

HORA							
LUGAR							
N Normal D 3ra Edad TV Est TB Traslado							
COMENTARIOS							

Anexo 14

Grafica

Gasto de ventas



Anexo 15

Grafica

Ventas netas (Utilidad bruta)



Anexo 16.

Grafica

Ventas netas (Utilidad bruta)

