

XXXVII CONGRESO ARGENTINO
DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS

**“La gestión de costos del transporte público urbano colectivo
de pasajeros y el desarrollo sostenible”**

Categoría Propuesta: Aportes a la disciplina
Aplicación de la gestión de costos en actividades específicas

MBA. Gladys Ferraro (Socio activo)
Cr. Gustavo Metilli (Socio activo)
Cr. Claudio Biset (Socio activo)

Formosa, 22 al 25 de Octubre 2014

INDICE

Resumen.....	2
Consideraciones Iniciales.....	3
¿Hacia la autosostenibilidad del sistema de transporte público urbano colectivo de pasajeros?.....	4
Tarifa del transporte Vs Valor.....	5
Como debería planificarse estratégicamente el sistema de transporte público urbano colectivo de pasajeros en un clúster territorial sin integralidad y responsable socialmente.	6
Accesibilidad del sistema.....	8
La calidad del servicio para alcanzar la sustentabilidad: El modelo servqual y su adaptación al transporte público urbano colectivo de pasajeros (por autobuses).....	10
Conclusiones.....	17
Bibliografía.....	18
Anexo 1.....	19

“La gestión de costos del transporte público urbano colectivo de pasajeros y el desarrollo sostenible”

Categoría Propuesta: Aportes a la disciplina

Aplicación de la gestión de costos en actividades específicas

RESUMEN

Los sistemas de transportes urbanos juegan un papel central en el desarrollo de las ciudades. El transporte urbano colectivo de pasajeros se constituye en una necesidad de los ciudadanos, a efectos que puedan acceder a bienes y servicios y así satisfacer sus necesidades ya que facilita su movilidad, contando con la capacidad de incluir o excluir social, económica, cultural y políticamente a un grupo social.

Pero no solo tiene efectos positivos en la población, sino también impactos negativos que se exteriorizan en la salud humana, el medioambiente y la productividad económica, (congestión, accidentes de tránsito, contaminación, etc.). El sistema debe planificarse estratégicamente de manera que permita un desarrollo sustentable y sostenible y sea responsable socialmente.

Cuando el sistema es de carácter público sujeto a licitaciones y controles del poder concedente, subsidiado por el estado nacional y sin atender las necesidades de los usuarios, resulta imperioso monitorear y elaborar información cuali y cuantitativa que evalúe no solo la ineficiencia en el uso de los recursos, sino el grado de insatisfacción o satisfacción de los usuarios, lo que puede hacerse a través de Observatorios.

Los aportes del presente trabajo pretenden corregir distorsiones de un sistema tarifario complejo, de modo que sea lo más comprensible y simple, y que se tengan en cuenta factores tan importantes como la calidad, reflejando los impactos económicos, sociales y medioambientales, alcanzando una tarifa accesible y un sistema que tienda a la autosustentabilidad y la transparencia en la toma de decisiones.

“La gestión de costos del transporte público urbano colectivo de pasajeros y el desarrollo sostenible”

Consideraciones iniciales

Los sistemas de transportes urbanos juegan un papel central en el desarrollo de las ciudades. El transporte urbano colectivo de pasajeros se constituye en una necesidad de los ciudadanos, a efectos que puedan acceder a bienes y servicios y así satisfacer sus necesidades. Por lo tanto, permite fundamentalmente que los habitantes cubran sus necesidades a través de facilitar su movilidad, contando con la capacidad de incluir o excluir social, económica, cultural y políticamente a un grupo social.

Sin embargo, no debemos perder de vista que, así como tienen efectos positivos en la población, también generan impactos negativos que se exteriorizan en la salud humana, el medioambiente y la productividad económica, a través de la congestión, los accidentes de tránsito, la contaminación, el ruido, la emisión de gases, entre otros.

Las bases de la sostenibilidad fueron enunciadas en el año 1972 en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano en Estocolmo, donde se definieron las tres dimensiones que conforman la sostenibilidad: la economía, la sociedad y el medioambiente. En la misma se proclamó la necesidad de preservar el medioambiente, objetivo que debía alcanzarse junto con la satisfacción de las necesidades de desarrollo económico y social. Será necesario por lo tanto un pensamiento racional que permita alcanzar el equilibrio entre estas tres dimensiones, equilibrio al que no es ajeno el desarrollo del transporte público urbano colectivo de pasajeros. Justamente dar respuesta a los problemas de movilidad y acceso de una población es uno de los principales desafíos de todo gobierno para poder alcanzar un desarrollo sostenible. Figura N°1

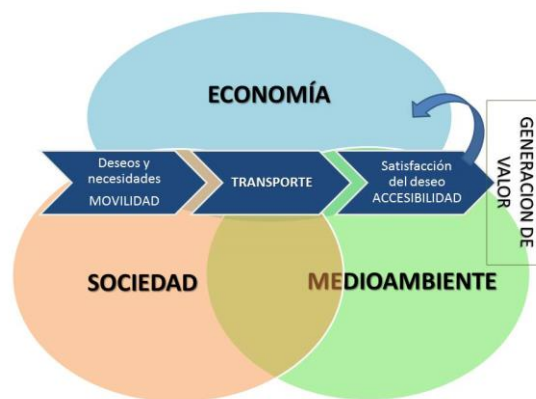


Figura N°1 Dimensiones del desarrollo sostenible en el sistema de transporte. Elaboración Propia

El desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las futuras para atender sus propias necesidades. Toda ciudad que tenga como objetivo alcanzar un desarrollo sostenible, deberá imprescindiblemente reducir los efectos negativos de los sistemas de transporte enunciados anteriormente.

Ahora bien, para poder gestionar es necesario medir. Y para medir, se necesita generar indicadores que permitan determinar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, apoyar la toma de decisiones vinculadas a los medios de transportes,

exteriorizando el impacto económico, social y medioambiental del mismo. En definitiva se deberán generar indicadores que permitan medir la sostenibilidad del sistema de transporte, facilitando a los gestores (fundamentalmente el Estado) establecer objetivos en este marco, medir su cumplimiento e incluso comparar los mismos entre distintas ciudades.

¿Hacia la autosostenibilidad del sistema de transporte público urbano colectivo de pasajeros?

La autosostenibilidad del transporte público colectivo urbano de pasajeros es un concepto no unívoco. Puede caracterizarse desde la visión del excedente público, del beneficio social, o ser analizado desde las relaciones microeconómicas.

Entendemos que el transporte público colectivo urbano de pasajeros es autosostenible, si no requiere de ningún subsidio externo. Bajo esta concepción, lo que recauda la empresa en función de la tarifa cobrada a los usuarios debe ser suficiente para solventar los costos de explotación y obtener una ganancia normal dentro los parámetros del mercado, sin requerir ningún subsidio por parte del Estado para funcionar.

En este marco, la definición de la tarifa por parte del poder concedente del servicio, deberá por un lado atender al conflicto entre la eficiencia y la equidad, y por el otro considerar la diversidad de intereses que se mueven en un sistema que debe atender a la integralidad.

La tarifa es eficiente si asegura la sostenibilidad operativa del sistema y una rentabilidad razonable. Y es equitativa si respeta la capacidad de pago de los usuarios según su nivel socioeconómico. La equidad tiene que ver con la manera en que el gasto en el transporte público colectivo urbano de pasajeros se relaciona con los ingresos de cada persona.

Hay quienes sostienen que la eficiencia y la equidad dependen de los objetivos, del momento y de las condiciones regionales. Lo que es eficiente para el corto plazo, no necesariamente lo es para el largo plazo. La ética es la que debe ser la guía y el punto de partida para cualquier consideración acerca de la eficiencia. Y la primera consideración de la ética es el concepto de justicia.

Ahora bien, no podemos poner el énfasis únicamente en la autosostenibilidad económica de la empresa. Esta debe ser consistente con un desarrollo sustentable. Es decir, la autosostenibilidad económica deber ser compatible con al autosostenibilidad social. El transporte debe mejorar los niveles de vida y la calidad, respetando la capacidad de pago de los usuarios.

Entonces deberíamos pensar en un *sistema de transporte público colectivo de pasajeros sostenible y sustentable* en un territorio, que tienda a la autosostenibilidad, para lo cual la estrategia a ser implementada implicará una buena gestión del poder concedente, de las propias empresas prestadoras del servicio (a efectos de que el subsidio a ser recibido sea el mínimo) y sin afectar la satisfacción de los usuarios.

Las empresas de transportes diseñan y ejecutan estrategias de negocio que generan continuamente mayores beneficios para sus dueños. El poder concedente del servicio (organismos públicos) deberían diseñar e implementar estrategias que alineadas a su misión generen además satisfacción a los usuarios.

Tarifa del transporte Vs Valor

La tarifa es el precio que pagan los usuarios o consumidores de un servicio público al Estado o al concesionario, a cambio de la prestación del servicio. Esta tarifa es fijada, en principio, libremente por el concesionario. Sin embargo, en los casos que lo determina la ley, la Administración fija (generalmente en colaboración con el concesionario) un precio máximo o tarifa legal¹.

Valor, es, según el Diccionario de la Academia Española, *la calidad que constituye una cosa digna de estimación o aprecio*.

Si se aplicaran las leyes económicas, el precio “debería” siempre reflejar el valor para el comprador, en nuestro caso el usuario del servicio de transporte público colectivo de pasajeros. Pero no ocurre esto, generalmente la insatisfacción de los usuarios frente al servicio recibido es constante y generalizada en todo el territorio del país, y se hace más visible cuando se anuncian los aumentos de tarifas.

Esto evidencia que entre el precio del servicio (tarifa) y el valor percibido existe una brecha² compuesta por una serie de factores incluidos especialmente en las dimensiones económica y social. Figura N°2

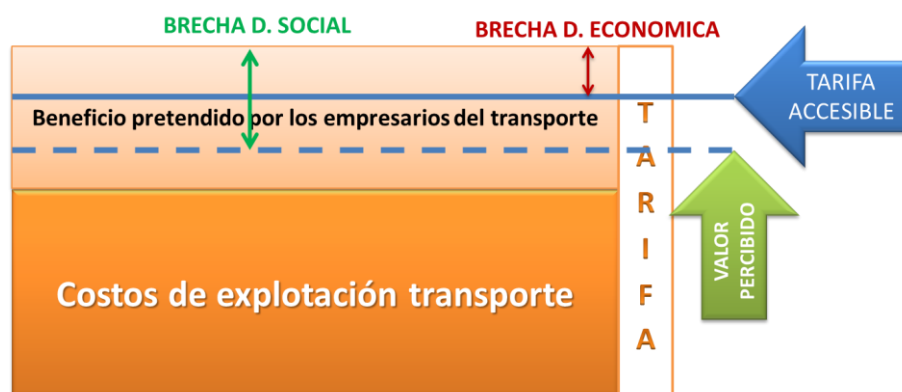


Figura N° 2 Brechas dimensionales en el sistema de transporte sustentable .Elaboración propia

La tarifa está compuesta por el costo de explotación y el beneficio empresarial, habitualmente su monto se define entre la cámara de transporte del clúster territorial y el organismo concedente (entre otros municipios) sobre la base de estudios de costos de ambos sectores, y “se negocia” dicha tarifa. Sin embargo no siempre ésta atiende las necesidades de la población usuaria del servicio, lo que genera discusiones, disconformidades, que suelen implicar “costos políticos” altos a las entidades que intervienen (entre ellas universidades convocadas para elaborar o analizar los costos de explotación del clúster).

Como se observa en la Figura N°2 existe un límite superior (“techo”) al que podemos denominar *tarifa accesible* que representa el precio del servicio promedio que los usuarios o potenciales usuarios en función a su capacidad adquisitiva³ pueden acceder (dimensión económica-accesibilidad).

¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Tarifa>

² *Modelo de Brechas. Marketing de Servicios, Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, 2001*

³ *Indicador : Tarifa promedio/Ingreso promedio de la población del clúster*

En aquellos clúster que no tienen integridad de servicios de transportes públicos con sustitutos, la fijación de precios es aún más arbitraria, percibiéndose la falta de competitividad (modelo estratégico de Michel Porter, 1979) y las barreras de entrada que se transforman en murallas para que otras empresas puedan presentarse a licitación con modelos de negocios diferentes (sistemas de transporte sin intermodalidades).

Esta forma de determinación de tarifa claramente no tiene en cuenta la sustentabilidad del sistema de transporte público urbano colectivo de pasajeros, ni la eficiencia operacional del servicio y mucho menos las expectativas de los usuarios.

Como debería planificarse estratégicamente el sistema de transporte público urbano colectivo de pasajeros en un clúster territorial sin integralidad y responsable socialmente.

Hemos seleccionado una definición de Responsabilidad Social (dentro de las muchas existentes) *“aquellas decisiones que está en condiciones de tomar una organización con el objetivo de incidir en mejoras sustanciales de su desenvolvimiento económico, social y ambiental, empoderando a su público interno y estableciendo un honesto canal de diálogo-escucha con el resto de sus públicos de interés”*⁴.

Esta definición abarca las tres dimensiones bajo análisis en el sistema de transporte público urbano colectivo de pasajeros, de modo que si el organismo concedente del servicio (municipio entre otros) planifica estratégicamente la mejora de su prestación (económica, social y medioambiental) impulsando cambios positivos en la población del clúster territorial, y establece un honesto canal de diálogo-escucha con los usuarios y prestadores del servicio, habrá logrado ser responsable socialmente.

¿Por qué planificar estratégicamente el sistema de transporte público urbano colectivo de pasajeros de un clúster territorial? La planificación estratégica es el corazón del trabajo de una organización. Es necesario para saber a dónde ir, y por qué. Obviamente que este sistema de transporte del clúster debe ser una parte del plan general o global estratégico del organismo concedente que permite una buena administración o gestión dando claridad y definiendo cómo se hará.

¿Qué debe preguntarse el organismo concedente?:

- ¿Qué servicio de transporte queremos para nuestro territorio?
- ¿Qué problemas estamos atravesando con el transporte en el territorio?
- ¿Qué necesidades están insatisfechas en la población usuaria del servicio?
- ¿Están atendidos todos los sectores de la población? ¿Cuál es el nivel de ingreso promedio de la población usuaria o potencialmente usuaria del servicio?
- ¿Qué recursos deben asignarse para atender asuntos críticos que afectan la prestación del servicio?

Esto es parte del conocimiento que debe tenerse del contexto en el que se desenvuelve el servicio dentro del territorio, así como las fortalezas, debilidades y fundamentalmente el problema que se está enfrentando. En definitiva implica comenzar con un *diagnóstico*.

Será imprescindible analizar aquellos factores que son claves en la determinación del costo de explotación, dado que estos conforman alrededor del 80% de la tarifa y

⁴ Curso de formación como Consultores en Responsabilidad Social Empresarial.2009

con el agravante que en un porcentaje similar⁵ se encuentran subsidiados por el Estado Nacional.

El plan debería abarcar el período de vigencia de la licitación o contrato de concesión del servicio. Sin embargo al ser generalmente por 10 años, debería revisarse periódicamente al menos cada dos o tres años, y monitorearse en períodos cortos durante el año, apareciendo así la figura del Observatorio como proveedor de la información para el análisis y debate de las acciones a ser aplicadas, y fundamentalmente como organismo de contralor independiente del poder concedente.

En la elaboración del plan es aconsejable que participe un equipo representado por todos los actores involucrados. Al ser un problema interdisciplinario debería contar con especialistas en la problemática de las tres dimensiones: económica, social y medioambiental, así como representantes del organismo estatal concedente, de las empresas de transporte, de los usuarios, responsables del Observatorio y algún facilitador externo preparado para el proceso de planificación con experiencia e independencia del problema.

Generalmente en los territorios donde se presenta esta problemática (clúster de media alta densidad de población) cuenta con unidades universitarias, o bien se ubican en la zona de influencia de la ciudad cabecera, las que por medio de sus investigadores pueden realizar valiosos aportes de estudios de territorio, ingresos poblacionales, encuesta permanente de hogares, impactos medioambientales, entre otros que permitirán profesionalizar y dar objetividad a los recorridos, requerimientos, costo del kilómetro para fundamentalmente llegar al precio o tarifa accesible (techo tarifario para la negociación).

En el momento de diseñar las acciones tendientes a mejorar la prestación del servicio, deberán tenerse en cuenta las brechas que surjan no sólo de la comparación que surjan entre los costos normalizados y los realmente incurridos por las empresas prestadoras del servicio, sino también las brechas producto de la evaluación de la calidad del servicio prestado.

El proceso de planificación deberá ser controlado y evaluado. La implementación del observatorio permitirá el monitoreo de los componentes físicos y monetarios que conforman los costos y los ingresos, y por medio de indicadores irán marcando desvíos respecto a los costos normalizados, a efectos de ir tomando las medidas correctivas.

Los procesos de crecimiento económico han generado expansiones en las ciudades que implican incremento de población. Transformaciones demográficas que presentan cambios en el uso de los espacios y adaptaciones de infraestructura y por ende de los servicios públicos que las instituciones ofrecen. Los organismos o instituciones encargadas de la planificación deberán contar con información cuali y cuantitativa para diseñar las políticas referidas a la gestión y fiscalización del transporte, que permitan ordenar las prioridades en las tres dimensiones, mejorando la calidad de vida de un territorio o población.

En los últimos años las nuevas demandas urbanas obligan a los distintos sectores a planificar y evaluar alternativas para satisfacer estas necesidades. Este planeamiento debe ser racional ya que debe conciliar la preservación del entorno,

⁵ <http://www.transporte.gov.ar/content/subsidios/> En esta página web correspondiente al Ministerio del Interior y Transporte de la Nación pueden consultarse subsidios y compensaciones otorgadas a las empresas prestadoras de servicio de transporte público.

alcanzando el desarrollo económico y social, o sea apuntar a la sostenibilidad del sistema de transporte, en sus dimensiones⁶: economía, sociedad y medioambiente.

Entonces la planificación deberá satisfacer las necesidades de desplazamiento de la población (**movilidad**) sin excluir socialmente a nadie (dimensiones de economía y sociedad), de manera que pueda acceder a sus actividades, bienes y servicios y que genere valor agregado al territorio o comunidad de referencia (Figura N° 1).

El transporte debe satisfacer los deseos de movilidad (**accesibilidad**), obviamente que aquí comienzan a jugar factores diversos (personales, familiares, etc.) que no solo tienen que ver con actividades económicas, pero que hacen a la vida de los individuos que demandan el servicio, justamente es este servicio el nexo entre necesidad y satisfacción que le permite conectarse con otras actividades, bienes o servicios, integrarse a la vida social, permitiendo el acceso a sus trabajos, activando la economía lo que conlleva al agregado de valor de territorio o región.

En este sentido el transporte público debe generar igualdad de oportunidades, facilitar el acceso a las actividades, bienes o servicios, ser funcional a la economía local, integrando las tres dimensiones, lo que implica desarrollo de un sistema de transporte sostenible⁷.

Accesibilidad del sistema

Implica estudiar las redes de conexión entre los diferentes sectores (urbanos y suburbanos) del territorio que conforma el clúster. Generalmente los recorridos se mantienen intactos en los pliegos de licitación a lo largo de los años, cuando en realidad el territorio por crecimientos económicos o cambios poblacionales se extendió, o redujo. La observación de la posibilidad de acceso de todos los sectores de la población al servicio de transporte implica respetar los derechos humanos ya que es el medio por el cual acceden al trabajo, educación y salud.

Analizar el diseño de recorrido también implica atender las condiciones en las que se encuentran las calles o vías por las cuales circulan las unidades de transporte, así como un mejor diseño del tránsito en las ciudades o centros de mayor congestión para evitar demoras, accidentes, atentados o delitos sobre la propiedad y personas, cuidando el medioambiente.

No solo debe mirarse la infraestructura del recorrido, sino que también deben atenderse las percepciones de los usuarios, que en definitiva son los que tienen que hacer uso del servicio. Y más importante aún es analizar la capacidad de pago de las familias, atendiendo la cantidad de viajes por día para acceder al trabajo, educación o salud.

En aquellos clúster en los que no existen transportes públicos urbanos colectivos alternativos (ejemplo tren, subte de los autobuses) el usuario se ve obligado al uso de ese único servicio, por lo que la tarifa accesible debería representar el techo al momento de “negociación” de la misma por parte del poder concedente y las empresas prestadoras del servicio.

⁶ *The Conference on the Human Environment. Naciones Unidas. Estocolmo. 1972.*
<http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?DocumentID=97>

⁷ *OECD(Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) Insights Sustainable Development: Linking Economy, Society, environment Summary in English Percepciones de la OCDE-Desarrollo sostenible: vincular la economía, la sociedad, el medio ambiente.*

Para calcular el costo promedio de transporte por familia debería ponderarse la cantidad de viajes por día a su respectiva tarifa (boleto plano, obrero, escolar, alargue de recorrido, combinado, etc.), si no se cuenta con boleto electrónico, o con encuesta permanente de hogares se puede relevar por medio de encuestas (Anexo N°1). Ejemplo sobre 100 encuestas:

Cantidad de familias encuestadas	Cantidad de viajes por día s/Tarifa					Costo mensual	Costo total sobre muestra	
	Cantidad de viajes	TARIFA	Cantidad de viajes	TARIFA	Costo Diario			
50	4	\$ 5,00	2	\$ 2,50	\$ 25,00	\$ 750,00	\$ 37.500,00	
20	1	\$ 5,00	1	\$ 0,50	\$ 5,50	\$ 165,00	\$ 3.300,00	
15	2	\$ 5,00	2	\$ 0,50	\$ 11,00	\$ 330,00	\$ 4.950,00	
15	6	\$ 3,00	2	\$ 5,00	\$ 28,00	\$ 840,00	\$ 12.600,00	
100						\$ 69,50	\$ 2.085,00	\$ 58.350,00
						Promedio mensual	\$ 583,50	
						Ingreso promedio	\$ 4.500,00	
						Incidencia	13%	

Una de las herramientas que posee el estado, regulador del servicio de transporte público urbano colectivo de pasajeros, es subsidiar parte de las tarifas del mencionado servicio, en pos de lograr la accesibilidad de “todos” al sistema.

Entonces, ¿porque subsidiamos estas operatorias? Evidentemente, como bien señala Muller⁸ no solo se trata de un motivo, sino que de la coexistencia de al menos tres factores:

1. Garantizar la universalidad de acceso de ciertos bienes o servicios por parte de la población.
2. Incentivar o fomentar determinados patrones de consumo.
3. Utilizar los subsidios como herramienta pública, orientada a reducir la pobreza y mitigar la inequidad.

Se encuentra mayormente aceptada la idea de que la utilización de los subsidios, se justifica en el hecho de garantizarle a la población el acceso al consumo. A efecto de hacer autosostenible el transporte público urbano colectivo de pasajeros, puede darse el caso que la tarifa existente asegure dicho equilibrio, y no esté en condiciones de ser pagada por ciertos sectores de la población, con lo cual de no existir un subsidio al efecto, no se cumpliría con la accesibilidad.

En el mismo sentido, si se opera hacia la disminución de la tarifa del servicio en cuestión, se incidiría en el patrón de consumo de los usuarios básicamente ante la existencia de servicios alternativos o sustitutos.

En caso de lograr una correcta segmentación de la población, de acuerdo a sus niveles de económicos, los subsidios se convierten en herramientas de mejora en la distribución del ingreso.

Se concluye entonces, que los subsidios al servicio de transporte público urbano colectivo de pasajeros, pueden ser utilizados para garantizar el acceso al consumo, para encauzar las conductas de los consumidores, y para alterar la distribución del ingreso.

⁸ *Regulación del autotransporte público. Cuestiones teóricas y experiencias. Alberto Muller. CESPA. FCE UBA en 2011*

La importancia del Observatorio para alcanzar soluciones

La eficiencia del transporte público urbano colectivo de pasajeros debería ser un objetivo permanente del sector público, sin embargo si lo es para el usuario.

En la medida que el sistema se encuentre subvencionado por los fondos del tesoro nacional, asegurar un transporte público eficaz, seguro y económico, que a la vez impliquen el menor impacto medioambiental, resulta trascendental para alcanzar transparencia y eficiencia.

Los problemas que se planten no solo son del orden técnico o económico, sino también político, ideológico o social. Sin embargo el costo es el elemento más importante a la hora de analizar y tomar decisiones.

El desarrollo de un sistema de cálculo del costo kilómetro normalizado, para compararlo con el costo real permitirá un conocimiento preciso del mecanismo de formación de tarifas y creación de valor, midiendo la eficiencia y economicidad de la gestión de los empresarios del transporte público por un lado, y el sistema de financiación público por el otro.

El observatorio permite el monitoreo permanente que facilita la satisfacción de los usuarios del servicio, la mejora de la rentabilidad de las empresas prestadoras y la eficiencia al momento de la fijación de tarifas y asignación de subsidios. Le otorga al sistema la cuota de objetividad necesaria para lograr la transparencia reclamada por la población, ya que funcionaría como un ente de control independiente del poder concedente.

La información acumulada proveniente de organismos o entidades se transformarán en indicadores que contribuirán en el proceso de toma de decisiones en materia de transporte (en un clúster territorial determinado); permitiendo la evaluación y seguimiento, así como el diseño de la planificación estratégica y las acciones necesarias para eficientizar la prestación, lo que implica sin lugar a duda, racionalizar el uso de los recursos públicos mientras el transporte público se encuentre subsidiado.

La comparación de costos promedios de explotación del servicio con los normalizados del clúster territorial permitirá identificar las anormalidades o eficiencias del sistema, referencia significativa para determinar la forma en que se financiará el servicio atendiendo la sustentabilidad y sostenibilidad del sistema.

La calidad del servicio para alcanzar la sustentabilidad: El modelo SERVQUAL y su adaptación al transporte público urbano colectivo de pasajeros (por autobuses)

Medir la calidad del servicio de transporte público urbano colectivo de pasajeros, por parte del usuario es un pilar fundamental para alcanzar la sustentabilidad del sistema. Permite la implementación de procesos de mejora para el sistema todo, en cuanto a la prestación del servicio y la satisfacción del cliente.

Primero debemos aclarar que entendemos por calidad de un servicio: la apreciación o evaluación del mismo por parte del usuario o pasajero del transporte público colectivo.

Un servicio de calidad no es “ajustarse a la especificaciones”, como generalmente está en la mente de los involucrados con las organizaciones que intervienen en el

sistema, sino que se trata de ajustarse a las “especificaciones del usuario”. Calidad de servicio es tanto *realidad como percepción*, la química de lo que realmente tiene lugar en el encuentro de servicio, y cómo el cliente percibe lo que ocurre⁹.

Expectativas: Representa lo que espera el usuario del servicio a recibir, ya sea por experiencias propias, de terceros, por sus necesidades conscientes. Surge así la retroalimentación hacia el sistema cuando el usuario emite un juicio.

Percepciones: El usuario (pasajero) tiene ciertas necesidades reales, de las cuales a veces él mismo no es consciente. Estas necesidades son percibidas por el sistema para la posterior realización del servicio.

Por otra parte, calidad no es sólo el nivel de excelencia que las empresas deciden alcanzar para satisfacer a los usuarios, sino también la medida en que se consigue. Por lo tanto, pareciera inexcusable tener procesos e instrumentos que revelen cuales son dichas especificaciones.

Es importante también distinguir el concepto de calidad de servicio del concepto de satisfacción. Existen distintos aspectos desde los cuales podemos diferenciar uno y otro concepto. En primer término la calidad aparece como un concepto más global en relación al servicio, mientras la satisfacción se verifica con cada transacción. Por otra parte siendo que la calidad está asociada a las percepciones, la percepción de calidad puede darse aún ante la inexistencia de experiencia, cosa que en la satisfacción sería imposible por ser un estado psicológico del cliente o consumidor en relación con un servicio.

La calidad del servicio es clave para alcanzar la sustentabilidad del sistema, ya que se refiere al conjunto de propiedades que el servicio tiene para satisfacer las necesidades de la población de un territorio. La calidad sirve para ajustar los servicios y evaluar los impactos.

Medir la calidad del transporte público urbano colectivo de pasajeros implicará considerar las perspectivas de la empresa, del usuario (y la población en general) y del poder concedente. (Figura N°3)

Incorporar a la evaluación la opinión de los usuarios (grado de satisfacción) es la base más sólida que los organismos de control y el poder concedente puede tener para ajustar políticas, regulaciones y programas de inversión. Ejemplos de ello son Rosario, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Sao Pablo, Santiago de Chile, México DF, entre otros.

Parasuraman, Zeithaml y Berry¹⁰, desarrollaron el modelo Service Quality ampliamente conocido como SERVQUAL. Este modelo propone que la actitud "calidad percibida" está basada en la diferencia ente las expectativas acerca del servicio en general y percepciones de la performance del servicio de una empresa en particular.

A los efectos de medir el grado de satisfacción de los usuarios se toma el modelo SERVQUAL, pero no de forma pura ya que al existir el poder concedente y siendo clave en la prestación del servicio, es necesario adaptarlo. Se medirá entonces las brechas entre expectativas y percepciones del usuario respecto al servicio.

⁹ Berry, L.; y otros; "Calidad de Servicio"; Ediciones Díaz de Santos S.A.; Madrid; 1989

¹⁰ Zeithaml, V.A. Parasuraman, A y Berry L; "Calidad Total en la Gestión de Servicios"; Lima, Díaz de Santos, Madrid, 1993

Para medir el grado de satisfacción se deberá realizar una encuesta a los usuarios del servicio (Modelo en el Anexo 1, en una muestra representativa del total de la población del clúster) y por medio de la tabulación y ponderación de la información obtenida, se determinarán las brechas: positivas o negativas que deberán permitir a los responsables de planificar la prestación del servicio mejorar y acercarse cada vez más a un servicio de calidad sustentable. Se trabajará con las cinco dimensiones del mencionado modelo pero adaptado al servicio analizado y con 22 atributos (Tabla N°1).

DIMENSIONES	ATRIBUTOS
TANGIBILIDAD (son los aspectos físicos, que los pasajeros o usuarios perciben)	Comodidad de los vehículos
	Calefacción y refrigeración de los vehículos
	Higiene de los vehículos
	Uniformes y apariencia del conductor
	Estado físico de los vehículos
SEGURIDAD (Habilidad para prestar el servicio como se pactó)	Estado físico y señalización de las paradas de vehículos
	Idoneidad y capacidad del conductor
	Información visible en el vehículo para emergencias
	Modernidad de los vehículos
	Traectoria e imagen de las empresas
EMPATIA (Actitud de los responsables del sistema para ponerse en el lugar del pasajero)	Cumplimiento de los horarios (frecuencias)
	Actitud para escuchar sugerencias de los pasajeros
	Actitud del poder concedente para escuchar las sugerencias de los pasajeros
SENSIBILIDAD (Disposición para ayudar a los pasajeros y brindar rápidos servicios)	Atención al pasajero
	Disposición para solucionar problemas del usuario
	Pre disposición del conductor para entender las necesidades del pasajero
	Compromiso de la empresa con los pasajeros
CONFIABILIDAD (Capacidad para prestar confiable y correctamente el servicio prometido)	Compromiso del poder concedente con los pasajeros
	Capacitación del personal
	Información confiable brindada por las empresas
	Prestación del servicio acorde al reglamento
	Eficiencia del sistema de venta de boletos (Recarga de tarjetas)

Tabla N°1 Dimensiones y Atributos del Servicio de Transporte Público Colectivo por autobuses.
Adaptación del Modelo SERVQUAL

Los datos obtenidos con el uso de SERVQUAL pueden ser utilizados para cuantificar las deficiencias en la calidad del servicio con diferentes niveles de análisis: por cada pareja de declaraciones, por cada criterio o combinando todos los criterios. Al examinar esos distintos análisis de las deficiencias, una organización no sólo puede evaluar la calidad global de su servicio, tal y como la perciben los usuarios, sino que además puede determinar cuáles son los criterios y las facetas clave, con el propósito de centrar en esas áreas los esfuerzos que realice para mejorar la calidad de su servicio.

El instrumento SERVQUAL y los datos que produce pueden ser utilizados de muy distintas formas, como por ejemplo:

- *Para comparar las expectativas y las percepciones de los usuarios a lo largo del tiempo:* A pesar de que el examen de las puntuaciones SERVQUAL (que muestra las diferencias que existen entre las expectativas y las percepciones de los usuarios) puede ofrecer una clara visión en profundidad de la situación, se pueden hacer valiosas observaciones adicionales siguiendo el comportamiento de las expectativas y las percepciones a través de aplicaciones sucesivas de SERVQUAL (por ejemplo, aplicándolo cada seis meses o cada año), no sólo muestra cómo varían cronológicamente las diferencias que pudiesen existir entre ellas, sino que además permite determinar también si los cambios son consecuencia de cambios en las expectativas, de cambios en las percepciones o de cambios en ambas.
- *Para comparar las puntuaciones SERVQUAL de una empresa contra las puntuaciones de sus competidores:* El formato de dos secciones de SERVQUAL, que muestra por separado las secciones correspondientes a las expectativas y a las percepciones, es muy conveniente para medir la calidad del servicio de varias organizaciones.
- *Para examinar segmentos de clientes que poseen diferentes percepciones sobre la calidad:* Una de las aplicaciones potenciales de SERVQUAL es la de utilizarlo para clasificar los clientes de la empresa en segmentos diferenciados en función de sus percepciones sobre la calidad del servicio (por ejemplo, alta, media, baja), que se obtienen a partir de sus puntuaciones SERVQUAL individuales. Estos segmentos pueden ser analizados en función:(1) de sus características sociodemográficas, psicológicas u otras; (2) de la importancia relativa de los cinco criterios en la determinación de sus percepciones sobre la calidad del servicio y (3), de las razones o causas de esas percepciones.
- *Para evaluar las percepciones de los clientes internos sobre la calidad:* Si se adapta eficazmente, se puede aplicar SERVQUAL en los distintos departamentos o divisiones de una organización para comprobar la calidad del servicio que suministran a los empleados de otros departamentos o divisiones.

Un servicio de calidad no implica solo “ajustarse a las especificaciones” como generalmente se define el concepto de calidad, sino que debiera **“ajustarse a las especificaciones del cliente”**. Si nos equivocamos con el cliente, podemos tener un excelente coche, excelentes choferes, y demás aspectos del servicio, que de todas formas el servicio percibido no será de calidad.

Calidad de servicio es tanto **realidad** como **percepción**¹¹. Confluyen en la evaluación de la calidad tanto los aspectos observables como lo que el cliente percibe en función de sus expectativas de servicio.

Esta dimensión, la de las expectativas, significa considerar lo que los clientes desean de una situación de servicio y por lo tanto desde la perspectiva de análisis utilizada por el Marketing se afirma que la verdadera dimensión de la calidad, es la subjetiva, ya que se toma en cuenta siempre desde la perspectiva del usuario o cliente-consumidor. La calidad del servicio es una experiencia total que solo puede ser evaluada por el cliente.

“El cliente es el único juez de la calidad del servicio. Sus consejos son, por lo tanto fundamentales” señala Horovitz¹², agregando además, que el nivel de excelencia del servicio lo determina siempre el cliente, y siempre desea más.

¹¹ Berry, L.; y otros; “Calidad de Servicio”; Ediciones Díaz de Santos S.A.; Madrid; 1989

¹² Horovitz Jacques “La calidad del servicio. A la conquista del cliente”; McGraw Hill, Madrid 1991

Por lo tanto consideramos que los clientes se transforman en piezas claves de las organizaciones, pues determinan a través de sus expectativas y necesidades, el nivel de servicio que debe alcanzar.

Eligiendo un atributo de cada dimensión de solicitará al usuario que los ordene según el grado de importancia que representa para ellos en la prestación del servicio. Este ordenamiento permitirá asignar los recursos escasos de manera razonable, ya que se estarán atendiendo aquellos aspectos valorados por el usuario, a quienes en definitiva se dirige el servicio ofrecido. (Punto N de la encuesta Anexo 1).

Las brechas que pueden existir son:

BRECHA 1: *Discrepancias entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los empresarios de las empresas de transporte.* Cuando estos no comprenden las necesidades de los usuarios, no conocen el “valor” que le otorgan al servicio difícilmente propicien acciones tendientes a satisfacer las necesidades y expectativas. La discrepancia principal está en el momento de fijar la tarifa cuando no consideran los reclamos de la población a través de representantes (grupos de estudiantes, concejales, etc.). Con acciones equivocadas provocan el aumento de la brecha y disminución de la calidad.

BRECHA 2: *Discrepancia entre las percepciones del poder concedente del servicio y las especificaciones del pliego de condiciones del contrato de concesión.* Para poder disminuir y eliminar la insatisfacción de los usuarios es preciso que el poder concedente conozca y traduzca en los requerimientos del servicio a contratar esas necesidades insatisfechas.

BRECHA 3: *Discrepancia entre las especificaciones y requerimientos del contrato de concesión y la prestación del servicio de transporte.* No basta con conocer las expectativas y establecer especificaciones en base a ellas. La calidad del servicio no será posible si las especificaciones no se cumplen (frecuencias, kilómetros recorridos). Este incumplimiento puede ser debido a diversas causas, como la falta de control por parte del poder concedente que permite los desvíos, la búsqueda de beneficios por medio de subsidios de combustibles, y costos de explotación, etc.

BRECHA 4: *Discrepancia entre la prestación del servicio y el servicio recibido por el usuario.* Esta discrepancia se da cuando las empresas de transporte y el poder concedente comunican el servicio a ser prestado y generan la formación de expectativas sobre el servicio, por parte del usuario, Las promesas que éstas hacen afectarán a las expectativas si no van acompañadas de una calidad en la prestación consistente con los mensajes, sobre todo cuando la tarifa y el valor difieren negativamente. Esta discrepancia puede reducirse cuando las expectativas de los usuarios se expresen en los contratos se comuniquen y se controle su cumplimiento.

BRECHA 5: *Es la suma de las otras cuatro brechas, ya que representa la discrepancia entre la percepción del servicio y la expectativa del usuario.* Esta es la brecha más importante porque define la calidad del servicio.

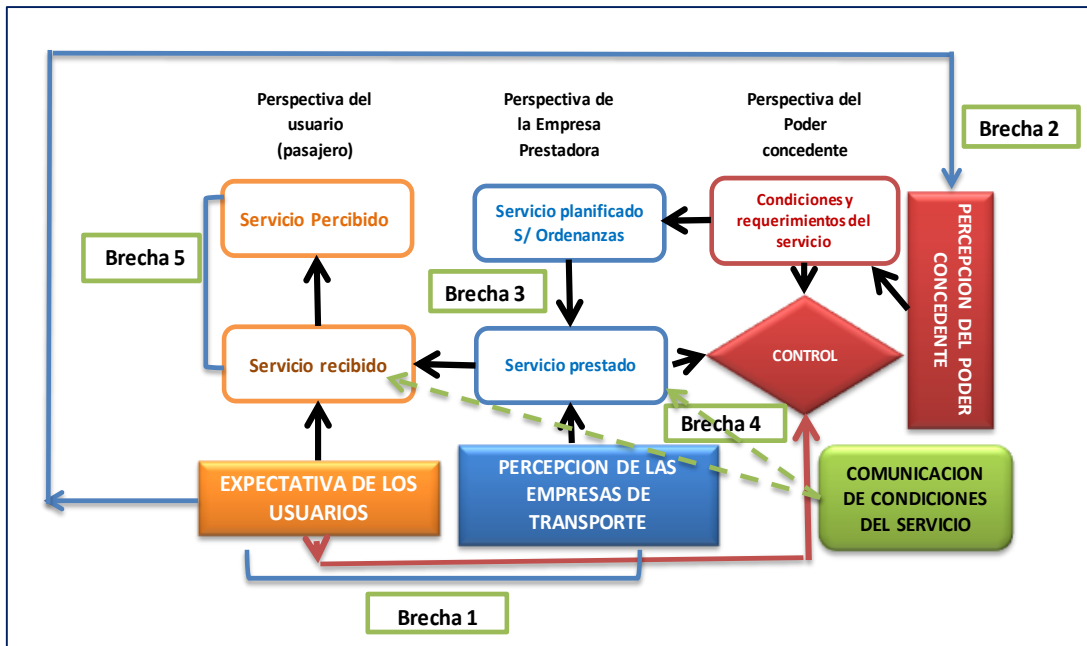


Figura N°3 Brechas entre percepción y expectativas. Elaboración propia

Como subproducto de este trabajo se espera obtener los siguientes resultados:

- ✓Una descripción general del ambiente, la organización y el servicio prestado por empresas del autotransporte colectivo público de pasajeros.
- ✓La identificación de los elementos que intervienen e influyen en la Gestión de Calidad de Servicio de las mencionadas empresas y del Sistema total en cada dimensión (económica, social y medioambiental).
- ✓El reconocimiento de las dimensiones de la calidad del servicio más importantes para el usuario que contribuirán al uso eficiente y racional de los recursos. Resumido en el siguiente esquema:

MEDICIONES DE CALIDAD DE SERVICIO (Modelos SERVQUAL)			
TANGIBILIDAD, SEGURIDAD, EMPATIA, CONFIABILIDAD, SENSIBILIDAD			
Dimensiones	Categoría	Indicador	Que mide?
DIMENSION MEDIOAMBIENTE	Sustentabilidad (Se refiere al equilibrio entre los aspectos económicos, sociales y ambientales midiendo el impacto en el largo plazo)	Antigüedad promedio de los vehículos	Estado en el que se encuentran los vehículos y el impacto en el estado de las calles y medioambiente
		Km exclusivos para autobuses/km promedio de recorrido	Impacto en el congestionamiento y mantenimiento de los vehículos
DIMENSION SOCIAL	Eficiencia operacional (Se refiere a la capacidad y calidad del sistema de autotransporte colectivo público del cluster territorial, respecto a la cantidad de pasajeros transportados y como se viaja)	Tiempo promedio de espera/Tiempo normalizado de frecuencia	Grado de cumplimiento de la reglamentación
		Tiempo promedio de recorrido/Tiempo normalizado de recorrido	Cuanto tarda un pasajero en llegar a destino
		Cantidad de vehículos circulando/Cantidad normalizada	La oferta disponible de vehículos por parte de las empresas
		Cantidad de pasajeros transportados/Cantidad de vehículos frecuencia x número de asientos	Nivel de confort de los pasajeros por unidad o vehículo.
		Costo del transporte promedio familiar/ Ingreso promedio familiar	Cuanto impacta el gasto de transporte en el presupuesto familiar
		cantidad de cuadras con servicio/ cantidad de cuadras de la zona	Acceso al servicio en todos los sectores del territorio
DIMENSION ECONOMICA	Accesibilidad (Se refiere a la capacidad del sistema de autotransporte colectivo público del cluster territorial para ofrecer el servicio indiciendo el nivel de ingreso de la población o lugar que residen)		

BRECHAS DE EFICIENCIA O INEFICIENCIA DE COSTOS DE EXPLOTACION (Costos Reales Vs. Normalizados)

Ejemplo de Indicadores del Observatorio.

CONCLUSIONES

Un sistema de transporte público urbano colectivo de pasajeros juega en el desarrollo de la población un papel preponderante. Es uno de los que permite satisfacer las necesidades más básicas del hombre: acceder al trabajo, a la salud, a la educación y demás de bienes y otros servicios.

De allí la necesidad de diseñar una estrategia sustentable, lo que implica partir de entender “que desean los usuarios o beneficiarios del sistema”, buscando articular las acciones necesarias para generar beneficios económicos, actuando con responsabilidad social y velando por el cuidado del medio ambiente sin comprometer generaciones futuras.

Considerar las opiniones y estudios de entidades, usuarios y grupos de interés relevantes permite realizar una planificación alineada estratégicamente, en búsqueda de la eficiencia que implique creación de valor al territorio, atendiendo los intereses de “todos” los actores intervinientes.

Durante años los organismos concedentes del servicio de transporte público colectivo de pasajeros han mantenido las condiciones y especificaciones establecidas en los contratos. Continúan recibiendo subsidios, prestando servicios no satisfactorios para los usuarios, sin el control del poder concedente y lo que es más grave con permanentes aumentos tarifarios (acompañado por aumento de subsidios).

Los subsidios tienen como objetivo *beneficiar* al usuario, no a los empresarios, ya que fueron pensados para amortiguar el efecto de los incrementos de costos de explotación, lo que en el mediano plazo debería traducirse en una baja de tarifa.

La existencia de observatorios que funcionen como unidades de control independientes del poder concedente, permitiría alcanzar la transparencia tan reclamada principalmente por los usuarios.

En principio el observatorio analizará información para elaborar indicadores atendiendo las dimensiones económica, social y medioambiental, no solo desde la apreciación de las brechas entre costos reales y normalizados, sino analizando la calidad del sistema midiendo las brechas de satisfacción e insatisfacción de los usuarios, que poco (por no decir nada) se han tenido en cuenta al momento de tomar decisiones.

Las acciones tendientes a mejorar (o eliminar) las brechas serán las bases para la planificación del sistema de transporte público urbano colectivo de pasajeros del clúster, de modo que se atiendan los cambios demográficos y territoriales, así como las ineficiencias de las empresa prestadoras, de modo que al momento de fijar la tarifa ésta contemple los verdaderos costos de explotación y el beneficio racional empresario, y como consecuencia se estará eficientizando la asignación de recursos públicos a través de los subsidios.

El sistema tarifario es complejo, los aportes del presente trabajo pretenden corregir distorsiones, de modo que sea más comprensible y simple, y que se tengan en cuenta factores tan importantes como la calidad alcanzando una tarifa accesible y un sistema que tienda a la autosustentabilidad y ser responsable socialmente.

BIBLIOGRAFIA

Berry, L.; y otros; “Calidad de Servicio”; Ediciones Díaz de Santos S.A.; Madrid. 1989

Grande Esteban, I. “Marketing de los servicios”; ESIC Editorial; Madrid, España. 1996

Horovitz Jacques "La calidad del servicio. A la conquista del cliente"; McGraw Hill, Madrid .1991

Muller, Alberto. Regulación del autotransporte público. Cuestiones teóricas y experiencias CESP. FCE UBA. 2011

Sánchez, Jorge. Transporte Público Automotor de Pasajeros en la Argentina. Centro Tecnológico de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial - C3T (Secretaría de Extensión Universitaria, UTN).2009

Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Investigaciones para el desarrollo. CID. Trabajo de Investigación. La autosostenibilidad del sistema de transporte público masivo transmilenio en Bogotá. 2005

Zeithaml, V.A. Parasuraman, A y Berry L; "Calidad Total en la Gestión de Servicios"; Lima, Díaz de Santos, Madrid. 1993

<http://www.unep.org/Documents.Multilingual> "The Conference on the Human Environment". Naciones Unidas. Estocolmo. 1972.

<http://www.oecd.org/insights>. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos-Percepciones de la OCDE Desarrollo sostenible: vincular la economía, la sociedad, el medioambiente

Anexo 1



ENCUESTA TRANSPORTE PÚBLICO COLECTIVO DE PASAJEROS POR AUTOBUSES CIUDAD DE.....

Mes/año

(Marcar la opción con una cruz) SI NO

A. Usted realiza este viaje por igual motivo al menos 3 veces a la semana?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo	NS/NC
B. En relación a sus ingresos su gasto de transportes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Por sus hijos (C/a)	Trabajo	Trámites	Educación	Paseo	Salud
C. Usted viaja en este transporte por motivos de	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dos	Más de 3	Ninguna			
D. Cuántas alternativas tiene Usted para hacer su viaje habitual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Menos de 30m	Entre 30 y 60 m	Más de 1 hora	NS/NC		
E. Cuánto dura su viaje habitual incluyendo tiempo de espera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Seguro	Tranquilo	Cómodo	Esperando una mejora	Ninguna	
F. Durante el viaje que realiza en este transporte Usted se siente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Lo agota, lo estresa lo pone intranquilo	Lo duerme, lo distrae, lo relaja			Ninguno	
G. Cuando Usted viaja en este transporte siente que	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Mucho	Poco	Nada	NC		
H. En qué medida las autoridades hacen algo para mejorar el servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Es rápido	Lo deja cerca	Es económico		No tiene otra opción	
I. Nos podría dar dos razones por las que SI utiliza este transporte público	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

J. A continuación encontrará una lista de los distintos atributos que se atribuyen a CUALQUIER SERVICIO DE TRANSPORTE COLECTIVO POR AUTOBUSES. Indique la IMPORTANCIA que Usted le otorga a cada uno de ellos

	Muy importante	Importante	Relativamente importante	Poco importante	Sin importancia
1. Comodidad de los vehículos					
2. Actitud para escuchar sugerencias de los pasajeros					
3. Estado físico de los vehículos					
4. Información confiable brindada por las empresas					
5. Predisposición del conductor para entender las necesidades del pasajero					
6. Calefacción y refrigeración de los vehículos					
7. Estado físico y señalización de las paradas de vehículos					
8. Compromiso de la empresa con los pasajeros					
9. Eficiencia del sistema de venta de boletos (Recarga de tarjetas)					
10. Información visible en el vehículo para emergencias					
11. Disposición p/solucionar problemas del usuario					
12. Prestación del servicio acorde a lo reglamentado					
13. Idoneidad y capacidad del conductor					
14. Uniformes y apariencia del conductor					
15. Modernidad de los vehículos					
16. Atención al pasajero					
17. Cumplimiento de los horarios (frecuencia)					
18. Capacitación del personal					
19. Compromiso del poder concedente con los pasajeros					
20. Higiene de los vehículos					
21. Trayectoria e imagen de las empresas					
22. Actitud del poder concedente para escuchar las sugerencias de los pasajeros					

(Marcar la opción con una cruz)

K. ¿Pensado en transporte público colectivo Ud. diría que está satisfecho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Mucho	Poco	Nada	Nc	
L. En qué medida las autoridades hacen algo por mejorar el tránsito y el transporte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Mucho	Poco	Nada	Nc	
¿Cuál es la relación que para Usted tiene el precio del pasaje con el servicio recibido?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Pésimo

A. A continuación encontrará la misma lista de la pregunta J, pero ahora debe evaluar la CALIDAD de los servicios en este SERVICIO DE TRANSPORTE en particular.	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
	👍👍	👍	👉	👎👎	👎
1. Comodidad de los vehículos					
2. Actitud para escuchar sugerencias de los pasajeros					
3. Estado físico de los vehículos					
4. Información confiable brindada por las empresas					
5. Predisposición del conductor para entender las necesidades del pasajero					
6. Calefacción y refrigeración de los vehículos					
7. Estado físico y señalización de las paradas de vehículos					
8. Compromiso de la empresa con los pasajeros					
9. Eficiencia del sistema de venta de boletos (Recarga de tarjetas)					
10. Información visible en el vehículo para emergencias					
11. Disposición p/solucionar problemas del usuario					
12. Prestación del servicio acorde a lo reglamentado					
13. Idoneidad y capacidad del conductor					
14. Uniformes y apariencia del conductor					
15. Modernidad de los vehículos					
16. Atención al pasajero					
17. Cumplimiento de los horarios (frecuencia)					
18. Capacitación del personal					
19. Compromiso del poder concedente con los pasajeros					
20. Higiene de los vehículos					
21. Trayectoria e imagen de las empresas					
22. Actitud del poder concedente para escuchar las sugerencias de los pasajeros					

B. Ordene de 1° a 5° los aspectos que se detallan a continuación relacionados con el SERVICIO DE TRANSPORTE en particular.

(1= Aspecto más importante 5= Aspecto menos importante)

A. Estado físico de los vehículos	
B. Idoneidad y capacidad del conductor	
C. Actitud para escuchar sugerencias de los pasajeros	
D. Compromiso del poder concedente con los pasajeros	
E. Prestación del servicio acorde a lo reglamentado	

INFORMACION ESTADISTICA	Femenino	masculino	
Sexo de la persona encuestado			
Edad del encuestado			

OCUPACION DEL ENCUESTADO		
Empleado en Relación de Dependencia		
Ama de Casa		
Jubilado/a		
Trabajador Independiente		
Estudiante		
Desocupado		

Que mejoras propondría al sistema de transporte de la ciudad

Estamos trabajando para mejorar su nivel de satisfacción. Gracias por su valiosa colaboración