

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN A TRAVÉS  
DEL MARKETING RELACIONAL  
CASO: EMPRESA DE TRANSPORTES SAN FRANCISCO DE ASIS  
LOS OLIVOS - SFASA 40**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención  
en Gestión Empresarial presentada por:**

<b>ALVAREZ RAYA, CARLA BRENDA</b>	<b>20102134</b>
<b>MANDUJANO MOGOLLON, JORGE ARMANDO</b>	<b>20101383</b>
<b>VELIZ MENDEZ, JUVIDSA VILMA</b>	<b>20101661</b>

**Lima, 25 de octubre del 2016**

La tesis

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN A TRAVÉS DEL MARKETING RELACIONAL, CASO: EMPRESA DE TRANSPORTES SAN FRANCISCO DE ASIS LOS OLIVOS - SFASA 40**

ha sido aprobada

---

[Presidente del jurado]

---

[Asesor de la Tesis]

---

[Tercer jurado]

Gracias a Dios porque su misericordia me ha sostenido. Él me ha dado una madre maravillosa quien se entrega en cuerpo y alma día a día por sus hijas, un padre esforzado y trabajador, una hermana increíble quien llenó de alegría mis días más estresantes. Finalmente, gracias Señor por poner en mi vida un excelente siervo tuyo y futuro esposo. Mi Señor seguirá siendo fiel, a Él sea toda la gloria, la honra y la alabanza. Ebenezer.

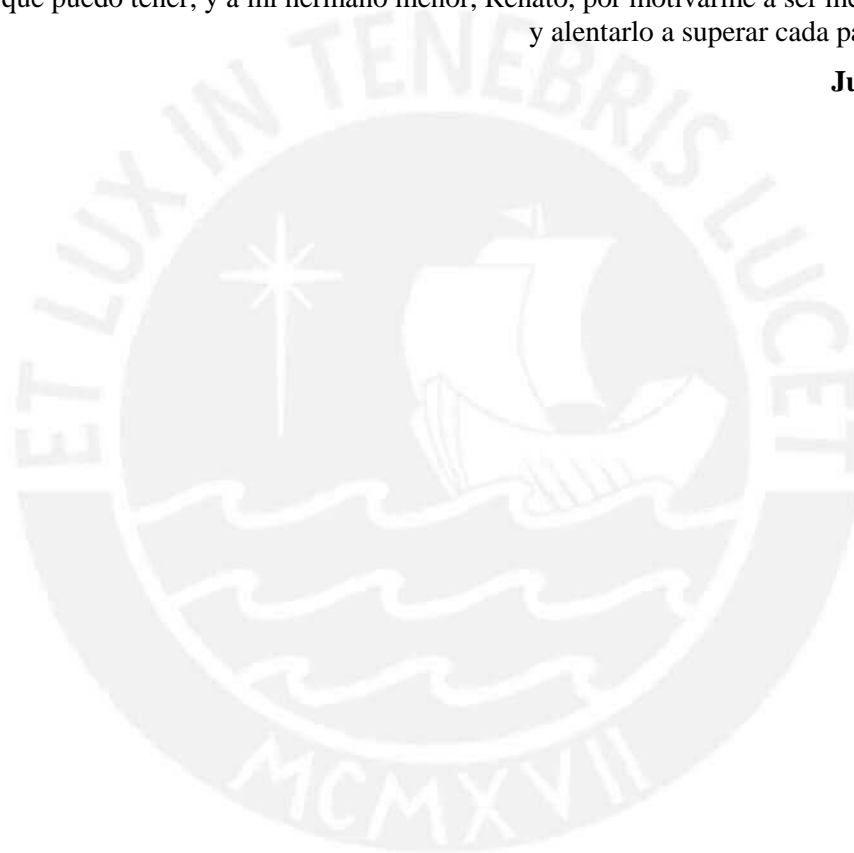
**Carla Álvarez**

A mis padres, mi hermana, mis abuelos y en general a todos los que me han ayudado en este gran camino.

**Jorge Mandujano**

A Dios por ser parte fundamental en mi formación como profesional y en toda mi vida; a mis padres, Silvia y Jhonny, por ser mi motor y motivo, mi guía y el mejor ejemplo de superación constante que puedo tener; y a mi hermano menor, Renato, por motivarme a ser mejor cada día y alentarlos a superar cada paso que doy.

**Juvidsa Veliz**



Queremos agradecer a todas las personas que nos apoyaron desinteresadamente y nos dieron de su tiempo para sacar adelante este trabajo. Agradecemos a los profesores que nos brindaron su ayuda en este largo camino de investigación, al profesor Luis Soltau, a la profesora Fátima Ponce y a la profesora Mayen Ugarte. Así también, agradecemos a Pilar Covarrubias por ser nuestro vínculo principal con la empresa SFASA 40. Finalmente, brindarle un agradecimiento especial a nuestro asesor Juan Coriat por su confianza y apoyo durante en este largo recorrido.





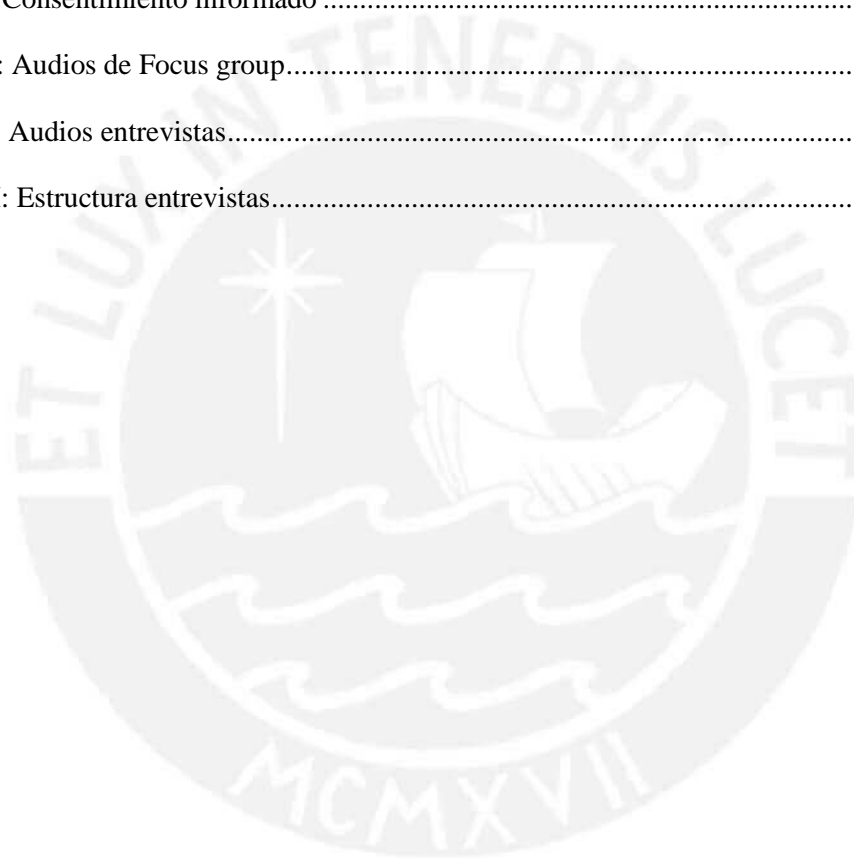
## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1. Problemática de la investigación.....	3
2. Objetivos de la investigación .....	4
2.1. Objetivo general .....	4
2.2. Objetivos específicos .....	4
3. Preguntas de la investigación .....	5
3.1. Pregunta principal .....	5
3.2. Preguntas específicas .....	5
4. Hipótesis.....	5
5. Justificación.....	5
6. Limitaciones y alcances .....	6
CAPÍTULO 2: LA PROBLEMÁTICA DEL TRANSPORTE PÚBLICO EN LIMA METROPOLITANA.....	7
1. El sistema de regulación del transporte público.....	7
1.1. La Gerencia de Transporte Urbano.....	8
1.2. Protransporte.....	9
1.3. Servicio de Administración Tributaria.....	9
1.4. Empresa Administradora Municipal del Peaje de Lima .....	9
1.5. Instituto Metropolitano de Planificación .....	9
1.6. Fondo Metropolitano de Inversiones.....	9
1.7. Policía Nacional del Perú.....	10
2. La situación actual del transporte público.....	10
2.1. Características del usuario de transporte público .....	11
2.2. Modalidades de transporte público en Lima .....	12
2.3. Problemas del transporte público.....	15

3. Los jóvenes en Lima .....	19
<b>CAPÍTULO 3: EL MARKETING RELACIONAL Y LA TEORÍA CONDUCTUAL DEL PÚBLICO JOVEN .....</b>	<b>21</b>
1. Marketing de servicios .....	21
1.1. Características de los servicios.....	23
1.2. La calidad de los servicios y satisfacción de los consumidores .....	24
2. Definición del Marketing Relacional .....	25
3. Fidelización y marketing relacional .....	27
4. Estrategia relacional .....	32
4.1. Proceso de Planificación Estratégica.....	33
4.2. Públicos del marketing relacional.....	36
5. Base de datos del marketing relacional .....	40
6. La generación Z y la generación Y .....	43
<b>CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DEL CLIENTE .....</b>	<b>46</b>
1. Metodología .....	46
1.1. Fase Exploratoria .....	47
1.2. Fase Descriptiva .....	48
2. Objetivos .....	52
3. Resultados .....	54
3.1. Fase Exploratoria .....	54
3.2. Fase Descriptiva .....	57
4. Conclusiones .....	59
4.1. Perfil del cliente.....	59
4.2. Uso del servicio.....	60
4.3. Aceptación del concepto .....	61
4.4. Idoneidad del marketing mix.....	63
4.5. Lealtad del target.....	64

4.6. Consolidación del concepto de servicio.....	66
<b>CAPÍTULO 5: ANÁLISIS SITUACIONAL DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING</b>	
SFASA 40 .....	68
1. Análisis interno .....	68
1.1. Descripción de la empresa.....	68
1.2. Análisis de la cadena de valor .....	74
1.3. Análisis VRIO .....	80
2. Análisis externo macro.....	82
2.1. Análisis PESTEL .....	82
3. Análisis externo micro .....	89
3.1. Análisis Porter .....	89
<b>CAPÍTULO 6: PLANTEAMIENTO DE SOLUCIÓN Y CONCLUSIONES.....</b>	
1. Análisis estratégico .....	94
1.1. Análisis FODA.....	94
1.2 FODA cruzado.....	95
2. Fundamentación de la ventaja competitiva .....	96
3. Enfoque estratégico.....	97
4. Objetivos estratégicos relacionales .....	100
5. Estrategia relacional .....	102
5.1. Fortalecer las relaciones con los clientes.....	103
5.2. Fortalecer el desarrollo y la motivación del personal .....	106
5.3. Posicionamiento .....	111
5.4. Mejorar el servicio dentro del bus .....	114
6. Conclusiones .....	119
REFERENCIAS .....	122
ANEXO A: Guía y detalles de técnica Focus Group .....	127
ANEXO B: Cuestionario final aplicado.....	133

ANEXO C: Informe operacional SFASA 40 .....	136
ANEXO D: Determinación de la muestra.....	139
ANEXO E: Ruta de recorrido SFASA 40.....	140
ANEXO F: Facebook oficial de SFASA 40.....	140
ANEXO G: Resultados de las encuestas – gráficos de distribución .....	142
ANEXO H: Resultados de las encuestas – relación entre variables.....	154
ANEXO I: Encuesta semestral.....	162
ANEXO J: Consentimiento informado .....	164
ANEXO K: Audios de Focus group.....	166
ANEXO L: Audios entrevistas.....	167
ANEXO M: Estructura entrevistas.....	168



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Base de datos tipo de consumidores actuales.....	41
Tabla 2: Detalle de los entrevistados.....	48
Tabla 3: Detalle de ventas por boletos SFASA 40.....	51
Tabla 4: Objetivos de investigación de mercado.....	53
Tabla 5: Distribución de universitarios por edades y sexo.....	55
Tabla 6: Análisis VRIO de la empresa SFASA 40 .....	81
Tabla 7: Análisis político .....	82
Tabla 7: Análisis político (continuación).....	83
Tabla 8: Análisis económico.....	84
Tabla 9: Análisis sociocultural.....	85
Tabla 9: Análisis sociocultural (continuación).....	86
Tabla 10: Análisis tecnológico.....	86
Tabla 11: Análisis ecológico.....	87
Tabla 12: Análisis legal.....	88
Tabla 13: Cinco fuerzas de Porter.....	91
Tabla 13: Cinco fuerzas de Porter (continuación).....	92
Tabla 13: Cinco fuerzas de Porter (continuación).....	93
Tabla 14: FODA Cruzado .....	95
Tabla 14: FODA Cruzado (continuación).....	96
Tabla 15: Objetivo estratégico .....	101
Tabla 16: Estrategia de fortalecer las relaciones con los clientes .....	105
Tabla 17: Desarrollo y motivación del personal .....	109
Tabla 17: Desarrollo y motivación del personal (continuación) .....	110
Tabla 18: Estrategia de posicionamiento.....	113
Tabla 19: Estrategia aumentar la satisfacción del cliente.....	117

Tabla 19: Estrategia aumentar la satisfacción del cliente (continuación) ..... 118



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de la empresa SFASA 40.....	74
Figura 2: Cadena de valor de la empresa SFASA 40.....	80
Figura 3: Ventajas Competitivas de Michael Porter .....	96





## RESUMEN EJECUTIVO

SFASA 40 es una empresa de transporte público que apuesta por brindar un mejor servicio al cliente en un sector que se caracteriza por un deficiente servicio y un público insatisfecho y no fidelizado. Así mismo, su público se encuentra caracterizado por ser, en su mayoría, jóvenes abiertos a las nuevas tendencias globales.

Ante lo mencionado, el marketing relacional se presenta como concepto para generar relaciones sostenibles y consecuentemente clientes fidelizados. Por ello, esta investigación busca realizar el análisis contextual de la investigación, el análisis situacional del plan estratégico actual de la empresa, el marco de la teoría del marketing relacional propuesto por Reinares y Ponzoa que brindará los lineamientos para el diseño de una estrategia relacional y la investigación del cliente. La presente investigación tiene un alcance primordialmente en la teoría mencionada.

Para la investigación del cliente, se utilizaron herramientas cualitativas y cuantitativas para obtener mayor información relevante de acuerdo al público estudiado. De esta manera, se realizaron entrevistas a gerentes y jefes responsables de la empresa SFASA 40 como son el gerente adjunto, la gerente de comunicaciones y el coordinador de mantenimiento. Sumado a esto, se realizaron *focus group* dirigidos al público objetivo. Y, por último, se complementó con las encuestas realizadas a los clientes de SFASA 40 que brindó resultados sobre sus preferencias. Los resultados obtenidos fueron la base para el diseño de la estrategia; estos ayudarían a generar relaciones sostenibles y valor para el cliente como la empresa.

Por último, en cuanto a los aportes de esta investigación, se logró identificar oportunidades de mejora enfocadas en la diferenciación. Esta diferenciación tiene como base la mejora de satisfacción del público a través de la infraestructura del bus y la seguridad, el fortalecimiento de la comunicación con el cliente a través de las redes sociales, el posicionamiento de marca como un servicio innovador y el desarrollo del personal de SFASA 40 a través del fortalecimiento de la cultura organizacional, las capacitaciones y los incentivos al personal.



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo principal diseñar una estrategia de relacionamiento para la empresa San Francisco de Asís Los Olivos 40 (SFASA 40), empresa de transporte público colectivo que tiene la iniciativa de revolucionar el sector. El fin de la presente investigación es diseñar una estrategia relacional que ayude a la empresa a generar relaciones sostenibles y redituables con sus clientes.

El diseño de la estrategia que se presenta y desarrolla en la presente tesis tiene como finalidad la transformación de los intercambios transaccionales establecidos en el transporte público en la actualidad a la generación de relaciones sostenibles, con un servicio dirigido a los jóvenes. Se busca presentar acciones estratégicas que permitan un relacionamiento con el cliente y, a su vez, satisfacer sus expectativas y entregarles valor a los clientes.

En el primer capítulo, además de exponer la problemática de la presente investigación, se detallarán los objetivos y las preguntas que guiarán la misma. Para cerrar esta parte, detallaremos la hipótesis, la justificación así como los límites y alcances de la tesis, de manera que el lector pueda entender las características iniciales del trabajo, así como lo que esperamos alcanzar con esta tesis.

El segundo capítulo analizará el contexto del transporte público y los jóvenes en Lima, haciendo énfasis en detallar el origen del problema del transporte público y su sistema. Además, se define el contexto de los jóvenes en el Perú, enfocándonos en Lima, y sus tendencias actuales para tener conocimiento del principal cliente de la empresa.

El tercer capítulo busca detallar los lineamientos de la teoría relacional, de manera que describa el diseño de la estrategia relacional propuesto específicamente por Reinares y Ponzoa; esto se dará a través de la exposición del concepto de marketing de relacional como introducción a la teoría de la investigación. Así mismo, detallaremos el proceso para la elaboración del diseño de la estrategia relacional. Para culminar con el capítulo teórico, determinaremos la teoría conductual de los jóvenes.

Una vez especificado el contexto y la teoría, en el cuarto capítulo, se precisa la investigación del cliente. En primer lugar, se determinarán los objetivos de investigación de mercado y, en base a ello, se establecerán las técnicas utilizadas para la investigación. Por último, se detallarán los resultados obtenidos y las conclusiones sobre el análisis del cliente.

En el último capítulo, realizaremos el análisis estratégico en donde se planteará la ventaja competitiva y el enfoque estratégico relacional. Finalmente, se generarán las conclusiones generales de la elaboración del estudio de caso.



# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1. Problemática de la investigación

Según el sexto informe de percepción sobre la calidad de vida en Lima, llevado a cabo por el observatorio ciudadano Lima Cómo Vamos (2015c), el 49% de limeños identifica como principal insatisfacción el transporte público. Esto se ve reflejado diariamente en el pobre servicio ofrecido en el sector caracterizado por mantener una sobreoferta que se traduce en el tráfico y la informalidad de las operaciones diarias. La sobreoferta, la informalidad, así como la sofisticación del cliente de transporte público presentan desafíos para competir en el mercado del transporte público.

La liberalización del mercado del transporte público a través del Decreto Legislativo N° 651, donde se facilitaron las autorizaciones de brindar servicio de transporte público, es según Bielich (2009), una de las causas de la sobreoferta de transporte público. Esta medida originó desventajas tanto para la oferta como para los clientes. Los pasajeros de dicho servicio se ven afectados por caótico tráfico generado por un mar de vehículos con un parque automotor limitado. Asimismo, la oferta, es decir las empresas de transporte privado, se ven afectadas debido a que un mayor número de competidores reduce la rentabilidad obtenida en el mercado (Porter, 1995).

El Estado peruano ha concentrado sus inversiones en la modernización e implementación de sistemas de transporte alternativos al transporte regular de pasajeros con el objetivo de abastecer con mayor calidad y de manera más igualitaria a los usuarios de este tipo de transporte. Producto de la inversión se han implementado nuevos sistemas de transporte público tales como el SIT (Sistema de Transporte Integrado), el Metropolitano y la Línea 1 del Tren Eléctrico. Sin embargo, estas medidas no alcanzan para solucionar el problema del transporte público. Es notable resaltar que la implementación de este sistema también genera un desafío al transporte público convencional, ya que -relativamente- ofrecen un mejor servicio que las convencionales, así como beneficios por parte del Estado, por lo cual empresas convencionales tienen que sobrevivir en el mercado para evitar que el público opte por el nuevo sistema de transporte.

La mayoría de empresas de transporte o sus proveedores no parecen tomar cartas en el asunto, esto debido a que no conocen a sus clientes y no consideran necesario invertir en conocerlos. Así, estas organizaciones omiten generar estrategias y generar beneficio extra a sus

clientes, así como ellas mismas. Es por ello que las empresas de transporte, en su mayoría, son informales y prestan un servicio de baja o pésima calidad, salvo algunas excepciones.

Tal es el caso de la empresa “SFASA 40” que cuenta con una disponibilidad de invertir en mejorar su servicio, a diferencia de muchas empresas del sector y la oportunidad de fidelizar a un público joven. No obstante, no cuenta con conocimientos de un modelo de trabajo establecido que la ayude a aplicar efectivamente sus inversiones en estrategias que les permitan fidelizar a sus clientes.

Para el caso estudiado, SFASA 40 cuenta con una ruta caracterizada, en su mayoría, por público joven. Por tal razón, se debe de considerar, además, que el cliente joven de hoy, gracias a la globalización, se ha vuelto un individuo interactivo, informado, muy conectado a las redes sociales, smartphones, tablets, notebooks, entre otros; donde está hiperconectado –en tiempo real- con el mundo entero, es así que la información llega con mayor rapidez. De esta manera, el consumidor se ha empoderado frente a las organizaciones. Esto debido a que tiene mayor capacidad de juicio, de alzar su voz, así como adquiere mayor conocimiento de cómo usar sus derechos y deberes.

Otra variable a tomar en cuenta es la sofisticación del cliente de transporte público. Las empresas deben invertir recursos en la investigación y conocimiento de estos, ya que las sociedades no son entes estáticos, sino de conocimiento y cambio constante. Es así que sus necesidades y preferencias cambian; por ello, las organizaciones deben estar atentas ante estos cambios para asegurar que la inversión de sus recursos está generando –verdaderamente- valor en sus clientes.

## **2. Objetivos de la investigación**

### **2.1. Objetivo general**

El objetivo general de la presente investigación es diseñar una estrategia relacional para la empresa de transporte SFASA 40 que sirva como herramienta de fidelización para generar valor mediante relaciones sostenibles y redituables con sus clientes jóvenes.

### **2.2. Objetivos específicos**

Los objetivos específicos de la investigación son los siguientes:

- Determinar el contexto del transporte público y el usuario del mismo en la ciudad de Lima

- Determinar qué elementos del marketing relacional nos ayudarán a desarrollar la estrategia, enmarcar la propuesta y generar el diseño de fidelización
- Determinar la situación en la que se encuentra la empresa de transporte SFASA 40
- Determinar las principales características del target de la empresa SFASA 40
- Diseñar la estrategia relacional para la empresa de transporte SFASA 40 orientada al target

### **3. Preguntas de la investigación**

#### **3.1. Pregunta principal**

La pregunta de investigación principal es: ¿Cuál es el diseño de la estrategia que permitirá a la empresa de transporte SFASA 40 fidelizar y retener a sus clientes universitarios para generar valor para la empresa a largo plazo?

#### **3.2. Preguntas específicas**

Las preguntas de investigación específicas son las siguientes:

- ¿Cuál es la situación actual del servicio de transporte público regular actual en Lima?
- ¿Qué elementos del marketing relacional nos ayudarán a generar una estrategia relacional?
- ¿Cuál es la situación actual de la empresa SFASA 40?
- ¿Qué herramientas metodológicas son adecuadas para recabar información del perfil del cliente joven de la empresa SFASA 40?
- ¿Cuál es la estrategia de marketing relacional diseñada para la empresa de transporte SFASA 40?

### **4. Hipótesis**

La hipótesis de la presente investigación plantea que el diseño de una estrategia de relacionamiento por la empresa SFASA 40 permite generar relaciones sostenibles y redituables con sus clientes, a través del mejoramiento de la experiencia de su servicio.

### **5. Justificación**

Las empresas de servicio de transporte interurbano juegan un rol fundamental en la sociedad. La mala calidad de este servicio es considerada como un problema para las empresas

de este sector que sí buscan brindar un buen servicio y diferenciarse del resto. Esto debido a que las expectativas de la población con respecto al servicio son bajas; por ello, es importante tener un rasgo diferenciador que te proporcione una ventaja competitiva. Sin embargo, ante un contexto caótico y la falta de regulación del Estado, muchas de las empresas oferentes de este servicio no se ven interesadas por realizar una inversión que mejore la experiencia de sus clientes.

Es así que el estudio se lleva a cabo con la intención de mejorar la experiencia de servicio de los clientes pasaje universitario de la empresa SFASA 40, la cual es una empresa sólida dentro del mercado y que, además, cuenta con la disposición financiera de invertir en el mejoramiento de su servicio a fin de fidelizar a su público objetivo y que esto se vea reflejado en sus ventas en la mayor incidencia de uso de su servicio.

Así también, conociendo la importancia de las relaciones con los clientes, la presente investigación toma como referencia teórica al marketing relacional por ser una nueva tendencia para la generación de valor y relaciones redituables. Para ello, se ha optado por modelo de diseño de estrategia relacional planteado por Reinares y Ponzoa aplicado a la empresa de transporte público regular de pasajeros SFASA 40. Tal diseño servirá para mejorar la interacción de esta empresa con el cliente y, de esta manera, impactar en la calidad de servicio que le brindan a los mismos.

## **6. Limitaciones y alcances**

El presente estudio se enfocará en diseñar una estrategia de relacionamiento, la cual se le propondrá a la empresa SFASA 40 con la finalidad de que establezcan una interacción más cercana con el cliente.

Dicha estrategia de relacionamiento se realizará en base al cliente joven de la empresa, la cual será llamada en adelante cliente “pasaje universitario”. Esto debido a que, por la naturaleza del sector, la empresa no cuenta con una base de datos sobre las características específicas de sus clientes; por ello, la segmentación de dicho target se da en base al boleto más vendido, el cual es el “pasaje universitario”.

Es necesario mencionar que, dentro de los alcances de la investigación, esta se limita solo al diseño de la estrategia relacional propuesta por Reinares y Ponzoa, que culmina con el establecimiento de las actividades de la estrategia.



## CAPÍTULO 2: LA PROBLEMÁTICA DEL TRANSPORTE PÚBLICO EN LIMA METROPOLITANA

### 1. El sistema de regulación del transporte público

El sistema de transporte público en la ciudad de Lima está bajo la tutela de, principalmente, tres entes políticos: la Municipalidad Metropolitana de Lima, los gobiernos locales a través de cada municipalidad distrital y el Ministerio del Interior a través de la Policía Nacional del Perú. Es notable resaltar que las funciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones fueron derivadas a la Municipalidad Metropolitana de Lima, mientras que el Ministerio de Transportes y Comunicaciones se quedó exclusivamente con algunas facultades.

El Ministerio de Transportes de Lima (actualmente el Ministerio de Transportes y Comunicaciones) hasta 1983 tenía la competencia de servicios de transporte terrestre. Pero la competencia del transporte urbano se transfirió a la Municipalidad Metropolitana de Lima a través del Decreto Supremo 026-83-TC:

El Decreto Supremo 026-83-TC (art. 1): “Transfiérase a la Municipalidad de Lima Metropolitana las siguientes funciones:

a) De las consideradas por el artículo 10.º Y 18.º Del DL No. 51

- Regular el transporte colectivo, la circulación y el tránsito
- Fijar la ubicación de terminales terrestres
- Organizar y otorgar licencias de concesión de líneas de transporte terrestre urbano e interurbano; excepto las que rebasen el ámbito de la jurisdicción provincial
- Regular el transporte colectivo
- Otorgar permiso para el uso de vehículos menores tales como carreterillas, bicicletas, triciclos y análogos
- Organizar y mantener los sistemas de señales y semáforos del tránsito peatonal y vehicular
- Controlar la prestación de los servicios de transporte en los casos de concesiones y autorizaciones que otorga el Concejo

b) De las consideradas por el artículo 27.º del DL N.º 51, establecer medidas de control de tránsito del transporte colectivo”. (Decreto Supremo 026-83-TC, 1983)

En este decreto principalmente le otorga a la Municipalidad Metropolitana de Lima la regulación del transporte, mientras que las funciones del Ministerio de Transporte y Comunicaciones básicamente quedarían reducidas a diseñar, normar y ejecutar las políticas de promoción y desarrollo en el tema, además de fiscalizar y supervisar el cumplimiento del marco normativo. (Bielich, 2009)

Después de los hechos mencionados, la Municipalidad Metropolitana de Lima se convirtió en el principal actor en lo que refiere a la gestión del transporte en nuestra ciudad. Esta gestión lo hace a través de distintos organismos derivados de ella. Entre estos organismos se encuentra la Gerencia de Transporte Urbano (GTU) que trabaja conjuntamente con Protransporte, el Servicio de Administración Tributaria (SAT), la Empresa Municipal Administradora del Peaje de Lima (EMAPE), el Instituto Metropolitano de Planificación (IMP) y el Fondo Metropolitano de Inversiones (INVERMET). Todas estas organizaciones están alineadas a la gestión del transporte en la ciudad de Lima. A continuación, describiremos brevemente a los organismos que conforman parte de esta estructura y su rol en el transporte urbano:

### **1.1. La Gerencia de Transporte Urbano**

La Gerencia de Transporte Urbano es la “entidad encargada de planificar, regular y gestionar el tránsito urbano de pasajeros, otorgando las concesiones, autorizaciones y permisos de operación para la prestación de las distintas modalidades de servicios públicos de transporte de pasajeros en nuestra capital.” (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2015). Cabe resaltar que las modalidades de transporte que son regulados son: el transporte público regular de personas, transporte de cargas y mercancías, transporte de personal, transporte turístico, taxis y vehículos menores.

A su vez, la Gerencia de Transporte Urbano está dividida en cinco subgerencias, las cuales son: la Subgerencia de Regulación del Transporte, que se encarga de la regulación de todas las modalidades mencionadas menos taxis; la Subgerencia de Servicio de Taxi Metropolitano, que se encarga exclusivamente de la modalidad de taxi; la Subgerencia de Fiscalización de Transporte, que tiene labores de fiscalización y control en todas las modalidades mencionadas; la Subgerencia de Estudios de Tránsito y Transporte, encargada de estudios técnicos de transporte; y la Subgerencia de Ingeniería de Tránsito, encargada principalmente de la infraestructura vial como la señalización. Todos las subgerencias mencionadas se encargan de velar por el cumplimiento de las funciones de la GTU en su ámbito.



## **1.2. Protransporte**

El Instituto Metropolitano Protransporte de Lima es el encargado de la ejecución del servicio del Metropolitano. Entre sus principales funciones se encuentra operar y administrar el Corredor Segregado de Alta Capacidad (COSAC) y gestionar el proceso de licitación de los cinco corredores complementarios.

## **1.3. Servicio de Administración Tributaria**

El Servicio de Administración Tributaria es un organismo público descentralizado de la Municipalidad Metropolitana de Lima con autonomía administrativa, económica, presupuestaria y financiera que tiene por finalidad organizar y ejecutar la administración, fiscalización y recaudación de todos los conceptos tributarios y no tributarios de la municipalidad. Estos conceptos tributarios incluyen el del transporte (Servicio de Administración Tributaria, 2016).

## **1.4. Empresa Administradora Municipal del Peaje de Lima**

La Empresa Administradora Municipal del Peaje de Lima tiene por objeto dedicarse a la construcción, remodelación, conservación y administración de vías de tránsito rápido o vías encargadas por la Municipalidad de Lima, sean estas urbanas, suburbanas e interurbanas, incluyendo sus vías de acceso, puentes, pasos a desnivel, zonas de servicio, zonas de recreación, ornato y áreas anexas (Empresa Administradora Municipal del Peaje de Lima, 2016).

## **1.5. Instituto Metropolitano de Planificación**

El Instituto Metropolitano de Planificación es un organismo descentralizado de la Municipalidad Metropolitana de Lima que tiene como finalidad desarrollar las primeras etapas del proceso de planificación de la ciudad de Lima.

El IMP tiene como función pública y específica la planificación del desarrollo integral y sustentable de la provincia de Lima y del conjunto de distritos que la conforman. Asimismo, actúa como asesor del/de la Alcalde(sa) Metropolitano y del Concejo Metropolitano (Instituto Metropolitano de Planificación, 2013).

## **1.6. Fondo Metropolitano de Inversiones**

“INVERMET, como su nombre lo indica, es el fondo de inversión de la Municipalidad Metropolitana de Lima - MML, dedicado al financiamiento y ejecución de proyectos y obras en nuestra ciudad” (Fondo Metropolitano de Inversiones, 2016).

En segundo lugar, debemos mencionar la contribución de las municipalidades locales que actúan como apoyo a las municipalidades provinciales. Estas tienen la función de organizar, dirigir, supervisar y controlar las actividades relacionadas con el transporte y tránsito en su distrito en relación con los planes de desarrollo urbano y en coordinación con la Municipalidad Metropolitana de Lima y las autoridades competentes. Sus funciones locales están reguladas en el artículo 7 de la ordenanza 1693 de la Municipalidad de Lima. Los esfuerzos conjuntos de las municipalidades distritales y la Municipalidad Metropolitana de Lima se ven reflejados en operativos conjuntos de fiscalización en la ciudad, así como de coordinaciones con la Subgerencia de Fiscalización del Transporte.

### **1.7. Policía Nacional del Perú**

Por último, está el Ministerio del Interior que es representado por la Policía Nacional del Perú. Esta entidad tiene labores exclusivas en la fiscalización y apoyo en otras labores relacionadas con el transporte. Los puntos 6 y 7 de la ley orgánica de la Policía Nacional del Perú hacen mención a las labores ligadas a la organización:

1. Garantizar y controlar la libre circulación vehicular y peatonal en la vía pública y, en las carreteras, asegurar el transporte automotor y ferroviario, investigar y denunciar los accidentes de tránsito, así como llevar los registros del parque automotor con fines policiales, en coordinación con la autoridad competente.
2. Intervenir en el transporte aéreo, marítimo, fluvial y lacustre en acciones de su competencia. (Ley orgánica de la Policía Nacional del Perú, 2002)

Es necesario mencionar que la Policía Nacional del Perú coordina la fiscalización y apoyo en labores relacionadas con el transporte principalmente a través de su dirección de tránsito.

## **2. La situación actual del transporte público**

Lima es una ciudad que básicamente se mueve en transporte público. La encuesta de recolección de información básica del transporte urbano en el área metropolitana de Lima y Callao afirma que del total de viajes diarios, 50.8% se realizan en transporte público colectivo, mientras que 15.7% lo hace en el transporte público individual (Agencia de Cooperación Internacional del Japón, 2013). De estos datos, podemos denotar lo importante que es la movilización de transporte público en la ciudad siendo, en suma, las dos terceras partes de los viajes diarios.

Según la misma encuesta, se obtuvieron datos de que solo el 11% de la población tenía automóvil; sin embargo, factores como la congestión del tráfico y el costo del combustible hace que la mayoría del público opte por tomar el transporte público a salir con propio automóvil. A partir de esto, se puede afirmar la importancia del transporte público en la ciudad de Lima como principal medio de transporte preferido sobre el transporte privado por los motivos mencionados.

## **2.1. Características del usuario de transporte público**

Entre las principales características de los usuarios podemos destacar la insatisfacción del usuario, según la encuesta hecha por Lima Cómo Vamos (2015c), el 49% de ciudadanos limeños encuentra el servicio de transporte público como uno de los principales problemas que afrontan diariamente. Esta idea la refuerzan Morales, Alfaro y Gálvez (2010), quienes mencionan en las encuestas publicadas en distintos medios de nuestro país, que los usuarios expresan una constante insatisfacción originada por los maltratos, la inseguridad y las pocas rutas que existe actualmente en los medios de transporte público del Perú. En entrevistas personales realizadas a estudiantes universitarios, según estos autores, el maltrato está referido a las conductas agresivas por parte de los cobradores y choferes, de transgresión a las normas en general, la competencia por las pistas o por el pasajero y la obstrucción intencional del paso de otros vehículos. Así también, integran a este concepto otros factores indirectos como el mal estado de mantenimiento e higiene de los vehículos, la tarifa abusiva que si bien es regulada por la oferta y demanda permanece siendo exagerada por el servicio brindado, el desorden total del sistema y la falta de respeto a la autoridad.

El mismo artículo señala que la inseguridad está determinada por distintos factores; por ejemplo, la elevada frecuencia de robo o asalto que viene siendo una gran ola de subida en nuestra ciudad. Sin embargo, lo grave de esta situación no es el solo hecho del hurto de las pertenencias de valor de tanto conductores como pasajeros sino también el número de muertos que se producen por los asaltos y el vandalismo. Esto ha llevado a que tanto los conductores como los pasajeros vivan a la defensiva y sea una característica del temeroso usuario de transporte público.

A partir de la información, podemos observar que el usuario de transporte público es una persona insatisfecha por el servicio brindado, además de ser maltratado y sentir una experiencia desagradable en el día a día cuando usa este servicio. Por otro lado, podemos concluir también que es temeroso y está a la defensiva producto de las situaciones cotidianas cuando adquiere el servicio de transporte público. Sin embargo, es prácticamente la única

opción que tienen, ya que los sustitutos, como el transporte privado, escapan a la mayoría de la población además de demandar mayor tiempo y costos.

## **2.2. Modalidades de transporte público en Lima**

Las modalidades de transporte público en Lima están divididas principalmente entre el transporte público colectivo y el transporte público individual. Dentro del primero se encuentran las combis, los coasters, los ómnibus (incluido el Sistema Integrado de Transporte y el Metropolitano) y el tren eléctrico, mientras que el transporte público individual involucra a los taxis y mototaxis. A continuación, se detallan las modalidades mencionadas:

### **2.2.1. Transporte público regular colectivo**

En Lima y Callao se realiza un aproximado de doce millones de viajes, de los cuales más del 75% por el servicio de transporte público regular colectivo (Defensoría del Pueblo, 2008). Es por ello que el transporte urbano es la modalidad más importante para analizar dentro de las diferentes modalidades de transporte. Dentro del transporte público regular de pasajeros están incluidos los ómnibus, los microbuses o coasters y las camionetas rurales o combis.

La Defensoría del Pueblo (2008) señala que existían 467 rutas de transporte y 307 empresas de transporte público regular de pasajeros empadronadas al año 2008, dentro de esta composición 3,631 son ómnibus, 10,962 microbuses y 11,281 camionetas rurales, la cual refleja que la mayor parte de vehículos está conformado por microbuses y camionetas rurales. Es necesario aclarar que las camionetas rurales son consideradas como uno de los transportes más incómodos, debido a que su diseño no está adaptado para el limeño promedio, además de su poca capacidad que presenta; por otro lado, los esfuerzos de la municipalidad se están centrando en eliminar este tipo de transporte público. Los microbuses son unidades de mayor tamaño que las combis. Estas últimas en promedio tienen alrededor de 15 a 20 asientos aunque son adaptados con más asientos en algunos casos sacrificando la comodidad del usuario. Por último, los ómnibus son las unidades más grandes y cuenta con la más grande capacidad de usuarios entre los mencionados. Sin embargo, no representan un número tan significativo como se puede observar en las estadísticas proporcionadas. Es necesario mencionar que la mayoría de los vehículos mencionados presentan características de obsolescencia y en cuanto a precio la tarifa promedio es de un S/.1.00 a S/.1.20.

En cuanto a las empresas de transportes, solo 16 de 463 empresas totales tienen una flota vehicular exclusiva de ómnibus, 188 empresas de transporte de las 463 cuentan con una flota vehicular exclusiva de combis (Defensoría del Pueblo, 2008). A partir de los datos

proporcionados, podemos denotar que dentro del transporte público, el transporte público colectivo es el más numeroso liderado por los microbuses y combis.

### **2.2.2. Los taxis**

En el servicio de taxi en la ciudad de Lima, los taxis pueden clasificarse como “taxi estación” que son los vehículos de personas naturales que están afiliados a una determinada empresa, también están los taxis independientes y los taxis Remisse, los cuales son servicios particulares de taxi.

La Municipalidad Metropolitana de Lima ha registrado más de 121,000 taxis en el marco del plan de empadronamiento de los vehículos que brindan este servicio de transporte en la ciudad. La mayor parte de los taxis estación que representa alrededor del 83% de los taxis empadronados, los taxis independientes representan casi 13% y, por último, los taxis Remisse solo representan un 4% de la población de taxis.

Sin embargo, se estima que conjuntamente a los taxis registrados existe en total 200,000 taxis (Lima Cómo Vamos, 2015a). Estos causan los problemas de sobreoferta en el parque automotor de taxis. Las tarifas dependen principalmente del tramo del recorrido. Es importante resaltar que los taxis en Lima no usan taxímetro.

### **2.2.3. Los mototaxis**

Los mototaxis son considerados como vehículos menores. Según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, está definido como: “Vehículo de dos o tres ruedas, provisto de montura o asiento para el uso de su conductor y pasajeros, según sea el caso (bicimotor, motoneta, motocicleta, mototaxi, triciclo motorizado y similares)” (Decreto Supremo N° 016-2009-MTC, 2009).

Según cifras del Ministerio de Transportes y Comunicaciones citado en Perú 21 (2014), existe más de 80,000 mototaxis que circulan en Lima. De este número, más de 60,000 son informales, es decir, no tienen licencia municipal y carecen del certificado de revisiones técnicas.

En general, el servicio de mototaxi es un servicio con muchos riesgos, no solo porque la mayoría de estas unidades vehiculares no ha recibido un certificado de revisión técnica y esto denota que pueden estar funcionando en mal estado, sino también la mayoría de estos transitan en autopistas donde están propensos a participar en accidentes llevándose las peores consecuencias debido a su endeble infraestructura. Según el Ministerio de Transportes y



Comunicaciones citado en Perú 21 (2014) “de los 76 mil accidentes de tránsito ocurridos en el año 2013, 7 mil 600 fueron ocasionados por mototaxis”. Sin embargo, otro problema es que la municipalidad no se da abasto para revisar las características técnicas de los mototaxis en lo que respecta a centro de revisión.

#### **2.2.4. El tren eléctrico**

El tren eléctrico o metro de Lima es un sistema de transporte conformado por trenes en vías férreas que recorre nueve distritos: Villa el Salvador, Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores, Santiago de Surco, San Borja, La Victoria, Cercado de Lima, El Agustino y San Juan de Lurigancho. Este recorrido de 33,1 kilómetros de longitud corresponde a la Línea 1. Actualmente el tren eléctrico consta de una línea; sin embargo, se plantea que estas se ampliarán hasta 6 cubriendo sitios estratégicos en la ciudad de Lima. En la actualidad, se encuentra en construcción la línea 2. La línea 1 hasta marzo de 2015 transportó aproximadamente 164 millones de pasajeros. Actualmente posee 24 trenes que no abastecen la demanda que existe (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2015).

Según el informe ¿Cómo vamos en movilidad?, “la demanda de pasajeros inició con poco más de 560,000 pasajeros en día hábil, y a diciembre se superaron los 640,000 pasajeros en el año 2014.” (Lima Cómo Vamos, 2015a). Esto demuestra la creciente demanda por el servicio de tren eléctrico. “En cuanto al tipo de pasajero, la organización señala que alrededor del 80% son pasajeros regulares, un 13% universitarios, 3% con pase libre y un 1.5% escolar” (Lima Cómo Vamos, 2015a) denotando un público que en su mayoría paga pasaje regular. El pasaje regular es S/.1.50 mientras que para los universitarios es S/. 0.75.

#### **2.2.5. El Metropolitano**

El Metropolitano es “un sistema de transporte que funciona sobre la base de buses rápidos de alta capacidad, los cuales operan con gas natural y en corredores segregados en una vía troncal, la cual será alimentada por buses convencionales en vías alimentadoras.” (Defensoría del Pueblo, 2008). La vía troncal tiene un tamaño de aproximadamente 26 km (se planea 34,8 km) desde Comas hasta Chorrillos. Además de la extensión de la vía troncal, se prevé añadir 47 km de rutas alimentadoras que conectarán a estas con la vía troncal, estas rutas estarán integradas en la tarifa de la ruta troncal.

El Metropolitano está compuesto por 37 estaciones y una estación central subterránea. “Este funciona con un sistema de pago por tarjeta o boleto inteligente, el cual debe ser registrado en una lectora electrónica para el ingreso del portador de la tarjeta.” (Defensoría del

Pueblo, 2008) Hasta el momento el metropolitano ha cubierto las expectativas en cuanto al tiempo ahorrado, aunque es visible que el servicio no se da abasto para la cantidad de usuarios de este. El costo promedio por viaje es de S/. 2.50.

### **2.2.6. Los corredores**

Los corredores forman parte de un sistema de transporte por iniciativa de la Municipalidad Metropolitana de Lima de reducir el número de rutas de transporte actuales, renovar la flota vehicular, retirar de circulación vehículos obsoletos o con poca capacidad de pasajeros como las combis e integrarse con los demás sistemas de transporte masivo como el Metropolitano y el Metro de Lima. Este sistema entró en operación en el año 2014 con el primer corredor denominado “Corredor Azul” que abarca las avenidas Tacna, Inca Garcilaso de la Vega y Arequipa, posteriormente entró en operación el Corredor Javier Prado – La Marina – Faucett, y recientemente ha entrado en vigencia la primera parte del corredor San Juan de Lurigancho - Brasil. Las principales características de estos corredores son que presentan paraderos exclusivos y su precio por viaje varía entre S/.1.20 a S/.2.00 el pasaje adulto, mientras que el pasaje estudiante varía entre S/.0.60 a S/.1.00.

### **2.3. Problemas del transporte público**

Es una idea central en el texto de Bielich (2009) que el Estado solo se ha centrado en la provisión de infraestructura y en legitimar servicios que aparecieron como informales. Además, este no tiene un rol proactivo por diseñar y planificar el sistema, por establecer las reglas de funcionamiento. Las consecuencias se pueden observar en la actualidad. Esta ausencia del Estado - para Bielich- es uno de los principales causantes de problemas en el transporte público.

Su punto de vista, además, menciona que la presencia del Estado en esos aspectos ha sido ínfima. Las reglas que conducen la acción de los actores dentro del sistema de transporte público han sido creadas por ellos mismos, no provienen del Estado y es que estamos en un sistema en el que el rol del Estado es muy débil, por lo que las normas que se imponen desde su esfera no son respetadas. Los choferes conocen las reglas de tránsito, pero deciden no acatarlas, ya que la interacción que se produce en el territorio de la movilidad tiene sus propias normas, que se van construyendo en la propia interacción, según el contexto, y que van variando de acuerdo con la situación. Son tácticas que condicionan el modo de manejo de los choferes en el transporte público limeño (Bielich, 2009).

Bielich también afirma que si bien es cierto que se están generando diversas iniciativas como el Metropolitano, es necesario mencionar que el tamaño del proyecto es pequeño en relación al problema.

Barbero (2006) refuerza la idea de Bielich señalando que, con respecto al problema, este se encarna en las políticas que permitió el Estado, tal como es la desregulación que fomenta la importación de vehículos:

Durante la década de los noventa se desarrolló un modelo de gestión del transporte público con mínima regulación y competencia directa en el mercado. La importación masiva de vehículos usados facilitó el acceso de unidades al servicio público a numerosos operadores. Se desarrolló un modelo empresarial basado en firmas afiliadoras que cuentan con licencia para determinada ruta, y operadores individuales que prestan el servicio, en muchos casos manejando sus propios vehículos. Hubo un fuerte crecimiento de la informalidad, de los taxis y de las mototaxis. (Barbero, 2006, p.276)

Por otro lado, diversos actores coincidieron en que la causa de los problemas en el transporte público son las ineficientes coordinaciones entre los diferentes reguladores del transporte en Lima, debido a que los roles no están bien definidos. Aquí, a diferencia del punto de vista anterior, se hace un énfasis en la coordinación y no en la intervención directa del Estado para solucionar problemas relacionados con el transporte.

El MTC, la PNP, la MML y el gobierno del Callao (regional y provincial) se confunden y nos confunden porque existen problemas institucionales respecto a estas responsabilidades. Una regula el transporte público, otra tiene a su cargo las faltas de tránsito, otra se encarga de la fiscalización y -mientras tanto-todos seguimos alarmados. (Rey, 2014)

Augusto Rey afirma que ante este problema es necesario eliminar las fragmentaciones entre las entidades mencionadas, promoviendo una gestión integral que evita problemas que resaltan actualmente como son el otorgamiento y revocación de licencias a determinadas empresas de transporte (como la empresa de transporte Orión).

Con respecto a las consecuencias, Barbero (2006) afirma que alrededor del 90% de los limeños consideran que el servicio del transporte público en Lima es regular, malo o muy malo. Además de ello, señala que la incomodidad del servicio es causado por la antigüedad de la flota del servicio del transporte público, referenciando a que esta flota fue mayormente adquirida



cuando el gobierno liberalizó el transporte público y permitió la adquisición de vehículos de segunda mano para que entren en circulación en Lima.

El autor, además, señala que el principal responsable del mal servicio del transporte público es el Estado, señalando su debilidad y falta de autoridad para regular:

El desempeño del servicio público de pasajeros en Lima es el resultado de una estructura institucional débil y una regulación insuficiente que ha originado un sistema pobremente estructurado en el que la competencia por el pasajero en la ruta contribuye sustancialmente al desorden del tránsito, los accidentes y la contaminación ambiental. (Barbero, 2006, p.276)

Según Barbero (2006), el transporte público está caracterizado por altos tiempos de viaje, bajo nivel de comodidad, una cultura de poco respeto de las normas de tránsito y externalidades negativas de gran magnitud, incluyendo elevados índices de accidentes.

Barbero (2006) finaliza desarrollando las consecuencias de la contaminación en Lima, las cuales son las enfermedades que se derivan de ella en la población. También, señala que el 70 y 80 por ciento de la contaminación atmosférica en Lima es ocasionado por los vehículos que pasan por la ciudad, entre ellos los que integran el servicio de transporte público en Lima. Además, señala que las principales causas son la contaminación, la composición y edad de la flota, la falta de control de las emisiones, la sobreoferta de vehículos, la baja calidad de los combustibles y la mala circulación. Por último, señala que la población más afectada se encuentra en los conos norte y este, y en el centro de la Lima.

### ***2.3.1. El problema y las consecuencias de la sobreoferta de vehículos***

Uno de los principales problemas en lo que respecta al transporte público es la sobreoferta del parque automotor de transporte público y obsolescencia de la flota. Según el Instituto Metropolitano de Planificación (2013), existe 25,000 vehículos registrados para ofrecer el servicio de transporte público, pero a este número de vehículos se le tiene que adicionar la gran cantidad de transportistas irregulares que generan una sobreoferta del 40% (Instituto Metropolitano de Planificación, 2013).

Según la Defensoría del Pueblo, la liberación de vehículos provocó que la población desempleada viera atractiva la prestación del servicio incorporándose a empresas autorizadas provocando que la oferta rebalse. Esto significa que existe más transporte público transitando en las vías de los que se necesita. Sin embargo, el problema principal radica en que todo ello trae una lista de consecuencias:

- Guerra por el centavo: Al haber más vehículos de los necesarios, los transportistas se disputan violentamente los escasos pasajeros, situación que aumenta el riesgo de choques y atropellos.
- Precios estables: No es posible que ningún transportista aumente sus precios, porque siempre habrá otro dispuesto a cobrar menos con tal de quedarse con el pasajero. A su vez, el precio que se cobra no es suficiente para cubrir los costos de operación y mantenimiento (combustible y reparaciones), lo que impide a los operadores invertir en la renovación de sus unidades.
- Empleo de subsistencia: Muchos operadores se ven obligados a trabajar más de 12 horas para obtener lo suficiente para vivir. Esto provoca fatiga, estrés y la pérdida de la capacidad para conducir.
- Congestión vehicular: La liberalización ha generado un ineficiente uso del espacio público, con unidades pequeñas como camionetas rurales y taxis que ocupan grandes extensiones de vías circulando vacías o a media capacidad. Según el Plan Maestro de Lima y Callao, el porcentaje de taxis vacíos es de 26% (en el horario de 7:00 a.m. a 10:00 a.m.) y llega a 39% (en el horario de 11:00 a.m. a 14:00 p.m.). A su vez, esto provoca, además de contaminación, la disminución de la velocidad promedio en las vías y aumenta el tiempo promedio de los viajes. (Defensoría del Pueblo, 2008)

Las consecuencias de los problemas mencionados por la sobreoferta de transporte son específicas, lo cual genera pérdidas tanto económicas como sociales. A continuación, se detallará una lista de consecuencias específicas por parte de la Defensoría del Pueblo (2008):

1. Pérdida de horas-hombre por el aumento del tiempo de viaje derivado de la congestión.
2. Uso ineficiente de combustibles por la congestión.
3. Pérdidas de productividad por muertes prematuras, ocasionadas por accidentes de tránsito y la contaminación.
4. Gastos hospitalarios y de salud para recuperar la salud afectada por accidentes, la contaminación y el estrés.
5. Pérdida de días laborables debido a enfermedades atribuibles a la contaminación.
6. Mayores costos de mantenimiento o pérdida del patrimonio monumental de la ciudad por contaminación.

7. Desvalorización de la propiedad inmueble a causa de la contaminación del aire y el ruido.

Tal y como hemos podido apreciar en este punto, los problemas derivados de la baja calidad del transporte público y la sobreoferta de transporte público son temas importantes para la ciudad debido a los costos sociales y económicos que este deriva. Ante este gran problema es importante, según los autores mencionados en este punto, la intervención del Estado, así como de los privados involucrados en el tema.

### **3. Los jóvenes en Lima**

Los jóvenes en el Perú, según la Secretaría Nacional de la Juventud (2014), están conformados por las personas que se encuentran dentro del rango de 15 y 29 años de edad. Es por esto que, según la Organización Mundial de la Salud citado en Ponce (2014), la juventud en el Perú estaría definida en tres etapas, dos pertenecientes aún a la adolescencia y una etapa ya inmersa en la fase de la adultez. Cada fase de la vida contiene una distinta característica que desarrollaremos a continuación buscando un mayor entendimiento de nuestro público a analizar.

De los 14 a los 16 años, se establece la etapa de la adolescencia media. En esta etapa la persona, desde la perspectiva psicológica, presenta mayor inconformismo, es una época caracterizada por la rebeldía y por la máxima identificación con sus pares. Con respecto a la sociabilidad, en esta etapa se desarrolla al máximo la relación con las amistades de ambos sexos y se establece una desvinculación del vínculo familiar. Además, se experimenta una mayor preocupación por el aspecto físico. De los 17 a los 19 años, se establece la tercera etapa de la adolescencia o adolescencia tardía. Con respecto a la etapa psicológica, se muestran características como mayor madurez y, en contradicción de la fase anterior, se muestra un mayor acercamiento a los valores de la familia, así como a las metas vocacionales. Con respecto a la sociabilidad, en esta etapa se refleja mayor importancia en las relaciones íntimas frente a las relaciones de grupo. La fase de la adultez se establece de los 19 a los 25 años. Esta etapa se caracteriza por la independencia. La persona sale de su hogar en busca de una vida adulta basada en trabajar y vivir independientemente (Organización Mundial de la Salud, 2014).

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015) menciona que Lima tiene la mayor cantidad de jóvenes en el Perú entre 15 y 29 años, que representa alrededor del 27% de la población total de Lima con 2 millones 646 mil jóvenes. Esta cantidad representa un número importante de la población que ha ido en aumento en los últimos años.

En cuanto al perfil del joven adulto realizado por Ipsos (2014), se destaca que en el conjunto estudiado de 2,624 mil jóvenes 5% tienen vehículo, lo cual demuestra que la mayoría no posee vehículo particular para moverse. Para el año 2014, 36% de los jóvenes tenían laptop, 33% un smartphone y 18% una tablet, estos datos reflejan la tenencia de aparatos tecnológicos que ha seguido creciendo en recientes años. Por último, en el año 2014, 61% usaban Facebook y 14% Twitter demostrando la fuerte interacción que tiene el público joven limeño con las redes sociales.



## CAPÍTULO 3: EL MARKETING RELACIONAL Y LA TEORÍA CONDUCTUAL DEL PÚBLICO JOVEN

### 1. Marketing de servicios

Para abarcar el concepto de marketing relacional debemos tener en claro los conceptos de marketing y marketing de servicios, así como, que tan importante son los aportes que estos conceptos han brindado para dar lugar al marketing relacional.

Según Córdoba (2009), el marketing está presente en todo en la actualidad. Las diversas organizaciones y las personas desarrollan diariamente muchas actividades que podrían comprenderse dentro de esta área, de manera formal o informalmente. Sin embargo, el marketing ha ido incluso más allá de involucrarse en nuestra vida diaria a convertirse en un componente imprescindible para el éxito empresarial. Esto debido a que el marketing está arraigado en todas las actividades económicas, sociales, ecológicas, políticas, culturales, industriales, de salud, de servicios, etc. Desde este punto de vista, el marketing se define como “un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes” (Kotler, 1996, p.7). Según Kotler (1996), el marketing es un proceso administrativo que parte de las necesidades y deseos humanos, ya que para lograr la satisfacción de estos se necesitan elementos básicos como la planeación, la organización, la ejecución y el control, para el desarrollo de las actividades pertinentes. Resumiendo lo expuesto, el marketing es el proceso administrativo, inmerso en las actividades, económicas mediante el cual se produce un intercambio de ofertas que generan valor para los participantes de este.

Así también, al definir marketing de servicios, debemos tomar en cuenta que “un servicio se define como cualquier acción o cometido esencialmente intangible que una parte ofrece a otra, sin que exista transmisión de propiedad. La prestación de los servicios puede ser vinculada o no con productos físicos” (Kotler y Keller, 2006, p. 402). Según lo establecido por estos autores, un servicio es una actividad intangible que se brinda por medio de una transacción a otra persona con el fin de satisfacer sus necesidades o deseos. Además, el servicio al cliente es definido como el conjunto de estrategias que una empresa diseña para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes mejor que sus competidores. Es por esto, que el servicio al cliente es fundamental en el desarrollo de una empresa (Serna, 2006). Es así que el marketing enfocado en los servicios está definido como una rama del marketing que se especializa en satisfacer las



necesidades y expectativas de los consumidores que tienen carácter intangible (Bonta y Farbe, 2002).

Kotler y Keller (2006), como se mencionó anteriormente, establecen que la prestación de servicios puede estar vinculado o no con productos físicos. Para esto, los autores establecen cinco categorías de mezclas de bienes y servicios: los bienes puramente tangibles, los bienes tangibles que incluyen algunos servicios, productos híbridos, servicio principal con bienes y servicios secundarios y, finalmente, los servicios puros.

Los bienes puramente tangibles son los que consideramos como productos tangibles que no están acompañados por ningún servicio. Los bienes tangibles que incluyen servicios son aquellos bienes tangibles que vienen acompañados por algún servicio como una computadora con el servicio de instalación, reparación o mantenimiento de la misma. Los productos híbridos, por su parte, son aquellos en el que la oferta está compuesta por bienes y servicios en partes iguales; por ejemplo, en un restaurante donde los clientes disfrutan tanto de la comida como del servicio ofrecido. El servicio principal con bienes y servicios secundarios es el servicio principal acompañado por bienes de apoyo o servicios secundarios. Finalmente, el servicio puro es la oferta exclusiva de un servicio. (Kotler y Keller, 2006). Según lo expuesto por los autores, debemos clasificar el servicio de transporte público regular como servicio puro.

Con respecto a los servicios, Kotler y Keller (2006), también plantean que los consumidores asumen mayor riesgo al adquirirlos, por lo cual establecen una serie de factores que se deben tener en cuenta al proveer estos. En primer lugar, acotan que los consumidores confían más en la comunicación personal (el boca a boca) que en la publicidad. En segundo lugar, plantean que es de mucha importancia el precio, el personal y los aspectos físicos que involucren el servicio para juzgar la calidad de este. En tercer lugar, los autores resaltan que las personas logran ser fieles a las empresas que son capaces de satisfacerlos. Finalmente, en cuarto lugar, existe un costo que el cliente debe asumir si desea cambiar de proveedor, por lo que si el cliente ya está satisfecho con su proveedor actual, es muy probable que este no asumirá el riesgo de cambiarlo, es así que se genera inercia en el consumo.

A continuación se detallarán las características que definen a los servicios y como está vinculada la calidad de estos con la satisfacción de los consumidores para un mejor entendimiento del marketing de servicios.

## 1.1. Características de los servicios

Así también, un aspecto muy importante del marketing de servicios es considerar las características básicas que hacen que los servicios se diferencien de los productos con respecto al mix de marketing. Kotler & Keller (2006) plantean las principales características de un servicio que hacen distinta su naturaleza a la de un bien. Las características fundamentales que diferencian a los servicios de los bienes son cuatro: intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y carácter perecedero.

En primer lugar, la intangibilidad se refiere a que los servicios no se pueden visualizar, palpar, escuchar u degustar antes de comprarse, tampoco pueden ser almacenados, ni ubicados en el mostrador de una vitrina para ser exhibidos (como sucede con los bienes). Esta característica es la que produce inquietud en los clientes, debido a que no pueden evaluar cuanta satisfacción les genera sin haber utilizado el servicio. Es así que, según Kotler y Keller (2006), para reducir dicha incertidumbre, se busca incentivar la retroalimentación de parte de los clientes hacia la empresa, acerca de la calidad con la que recibieron el servicio.

Así también, Staton, Etzel y Walker (2007) plantean cuatro estrategias promocionales que se pueden aplicar para sugerir los beneficios de un servicio y reducir su efecto de intangibilidad.

La primera se basa en brindarle visualización al servicio; por ejemplo, si es una empresa de servicio de telefonía, se puede mostrar al lector imágenes de personas disfrutando de este servicio, es decir, hablando plácidamente en cualquier lugar con sus familiares a larga distancia. La segunda estrategia es la asociación, la cual está basada en conectar al servicio con un bien, persona, objeto o lugar tangible para crear una imagen particular; por ejemplo, una línea de bus puede estar asociada a una ciudad específica. La tercera estrategia es la representación física. Esta estrategia, por ejemplo, se puede aplicar en el logo de la empresa utilizando elementos gráficos en este que transmitan aspectos invisibles de la empresa como los valores o la calidad de su servicio. Finalmente, la cuarta estrategia es la documentación. Esta ilustra el rendimiento pasado y la capacidad futura de la empresa de servicios; por ejemplo, una universidad puede resaltar su rendimiento pasado mostrando a sus consumidores el número de logros académicos que esta ha tenido; así también, revelará su capacidad futura ofreciendo los implementos tecnológicos con los que cuenta para el mejor aprendizaje de sus consumidores.

Volviendo a las características de los servicios, en segundo lugar, Kotler y Keller (2006) establecen la inseparabilidad, la cual se basa en que los bienes son elaborados, se

enajenan y son consumidos en distintos tiempos; sin embargo, los servicios, se elaboran, enajenan y se consumen al mismo tiempo, es decir, tienen actividades inseparables. Por ejemplo, en el caso de una asesoría legal, el servicio se produce, vende y consume al mismo tiempo, ya que el asesor legal o abogado tiene que brindar su experiencia en el caso solicitado, dando una respuesta al cliente, la cual se elaboró y se consumió al mismo tiempo y dicho proceso se generó por una retribución que el cliente decidió asumir.

En tercer lugar, la característica de la variabilidad significa que los servicios tienden a seguir un patrón de producción del mismo; sin embargo, tiende a estar menor estandarizado que un bien. Esto debido a que, en su mayoría, los bienes son elaboradas en base a maquinas estrictamente programadas para arrojar resultados estándar, mientras que los servicios dependen de quién los realiza, el momento en que los realiza, la situación que atiende, cuándo lo hace, en dónde, entre otros muchos factores que pueden afectar el desempeño de quien produce el servicio. Por ejemplo, el servicio que presta un carpintero puede variar dependiendo de la persona que lo brinda, además de la experiencia y el arte con el que trabaja sus obras como del cansancio físico con el que atiende el servicio y otros factores que puedan intervenir en su desempeño. Para superar esta situación, los proveedores de servicios pueden realizar tres acciones según Kotler y Keller (2006): invertir en una buena selección y capacitación del personal, medir la satisfacción de los clientes y estandarizar los procesos de sus servicios, de tal manera, que puedan generar mayor uniformidad y, en consecuencia, brindar mayor seguridad para el cliente.

Por último, el carácter perecedero de los servicios tiene relación con la característica intangible del mismo, ya que al no poder almacenar los servicios, estos no pueden ser guardados y utilizados en otra ocasión. Es así que la oportunidad de realizar un servicio cuando no hay demanda, y guardarlo para usarlo cuando sí haya demanda, es imposible.

## **1.2. La calidad de los servicios y satisfacción de los consumidores**

Independientemente de la naturaleza del producto que se le ofrece al cliente, hoy en día es bastante complejo conseguir superar las expectativas de este, el principal objetivo es conseguir clientes satisfechos, de manera que se pueda asegurar la sostenibilidad del servicio.

Con respecto a la calidad de servicio, para el cliente genera valor más que el servicio mismo los elementos adicionales que percibe en el proceso de entrega de este como el modo de entrega en la que se da el servicio. Es así que la calidad de los aspectos adicionales también



determina una experiencia satisfactoria o de decepción, según lo que el cliente determina como requerimientos mínimos a cumplirse (Kumar, 2012).

La satisfacción de los clientes determina la fidelidad con la que responden hacia la empresa. Dicha satisfacción tiene que ver con lo que los clientes esperan antes de adquirir el bien y lo que perciben del bien o servicio adquirido.

En cierto modo, el servicio adecuado marca un mínimo que el consumidor desea recibir. El servicio esperado corresponde a sus expectativas realistas sobre un servicio concreto. El servicio deseado es el que se constituye a través de las preferencias concretas de un cliente en relación a un cierto tipo de servicio. La satisfacción del cliente es el resultado directo entre la comparación del rendimiento percibido en el producto o servicio con las expectativas que presenta Kumar (2012).

La satisfacción del cliente resulta ser uno de los objetivos comerciales a la cual todas las organizaciones persiguen para asegurar su rentabilidad, ya que conseguir un cliente satisfecho asegura la incidencia de su compra, es decir, vuelva a elegir la empresa según Kumar (2012).

## **2. Definición del Marketing Relacional**

Según Barroso y Martin (2002), el marketing se encuentra en un proceso de transformación. El marketing transaccional, que se entiende como un intercambio a corto plazo, el cual considera al cliente como un ente anónimo y pasivo y supone la responsabilidad exclusiva a la personas que integran el área de marketing dentro de una empresa, ha dejado de ser lo suficientemente eficiente en un entorno cada vez más globalizado y competitivo como el actual según señalan los autores. Es así que el marketing transaccional está dando lugar al marketing relacional. Según señalan Barroso y Martin (2002), el marketing relacional nace además de reflexiones que se han venido dando de distintas extensiones de marketing como es el marketing de servicio, cuando, por ejemplo, de este concepto parte la necesidad de evaluar la calidad en función de un marketing interactivo donde el vendedor debía estar en constante interacción con el comprador, lo cual remarca la necesidad de un enfoque en las relaciones. Por lo tanto, este nuevo enfoque se orienta principalmente a la gestión de los intercambios que se dan entre las empresas y sus clientes, buscando a través de relaciones duraderas la satisfacción de estos últimos a largo plazo. A continuación, se definirá el marketing relacional a mayor profundidad.

La primera mención del término relacional proviene de Leonard Berry quien acuña el término en el año 1983, él establece que “el marketing relacional consiste en atraer, mantener y

-en las organizaciones multiservicios- intensificar las relaciones con el cliente” (Berry 1983 citado en Córdoba 2009).

Más adelante, Grönroos (1994) establece que el marketing de relaciones consiste en identificar, establecer, mantener, desarrollar y concluir (cuando es necesario) las relaciones con los consumidores de forma que exista beneficio para todas las partes.

Con lo descrito, podemos concluir que el marketing relacional tiene como objetivo la generación de relaciones redituables y sostenibles con los clientes. Esta búsqueda de generación de un vínculo sólido entre el marketing relacional y el mercado viene siendo planteada desde muchos años atrás. Grönroos (1989) establece las dimensiones que el marketing relacional debe tener; el autor las detalla en seis dimensiones: enfoque en el consumidor a largo plazo, hacer y mantener promesas a los consumidores, involucrar al conjunto de la organización en un sentido más amplio con las actividades de marketing, implementar la interactividad en los procesos de marketing, desarrollar una cultura de servicio a los consumidores, y conseguir y usar información proveniente de los consumidores. Por otro lado, años más tarde en España, Santos y Sanzo (2000 citado por Córdoba 2009) buscan conceptualizar el marketing relacional a través de actividades como:

- Buscar la orientación de toda la empresa hacia el mercado, logrando así establecer un equilibrio entre la empresa y los clientes.
- Anticipar las constantes evoluciones del mercado a través del análisis.
- Desarrollar estrategias adecuadas para lograr el posicionamiento deseado y planteado a largo plazo.
- Negociar con la dirección y las demás áreas de la organización con el fin de tener libertad para el desarrollo de estrategias y cultura de marketing en todos los niveles de la empresa.
- Fomentar el marketing relacional en toda la cadena de valor de la organización pero más significativos como el diseño, fabricación y venta de los productos.

Para la generación de estas actividades, se deben implementar estrategias en el proceso de gestión empresarial. Enfocándonos más en la generación de estrategias, McDonald, Knox, Christopher, Payne y Ballantyne (1991 citados por Reinares y Ponzoa 2004) aportan lo que ellos denominan “los seis mercados de referencia” que busca la construcción de relaciones de la

empresa con el mercado de proveedores, mercado interno, mercado de relaciones indirectas, mercado de influencia coercitiva, mercado de recursos humanos y mercado de consumidores.

El Marketing Relacional, finalmente, es definido por Reinares y Calvo (1999) como la vida misma: está basado en las relaciones y, para ello, usa todas las técnicas a su alcance, incluyendo las últimas tecnologías, para así lograr una óptima comunicación con los consumidores reales y potenciales y, a largo plazo, establecer una relación duradera y satisfactoria tanto para la marca como para el consumidor.

### **3. Fidelización y marketing relacional**

Como vimos en el acápite anterior, el marketing relacional se basa en la gestión del desarrollo de relaciones de las empresas con sus públicos. Las empresas, a través del marketing relacional, buscan conocer permanentemente los deseos y necesidades de sus clientes para poder brindarles siempre el valor esperado por estos y de esta forma atraer, mantener y realzar las relaciones con los clientes para crear una fidelización de estos, lo que generará más valor para la empresa. Así lo asegura Alfaro (1995) quien plantea al marketing relacional como un esfuerzo integrado para identificar y capturar a una red de clientes, con el fin de reforzar de forma consecutiva los beneficios de ambas partes, mediante contactos individualizados que generen valor a largo plazo.

De igual forma, según Reinares y Ponzoa (2004), el marketing relacional conlleva a una fidelización, debido principalmente a que le sirve a la organización como fuente de información acerca del cliente. Es decir, el marketing relacional ayuda a determinar los gustos de los clientes y las características adecuadas que debe tener el servicio para que este se sienta completamente satisfecho o incluso encuentre ese factor extra que no le estén brindando empresas de la competencia. Mediante este conocimiento es que se empodera a la empresa y condicionan a los clientes, según los autores, debido a que a los clientes se les hará más difícil arriesgarse a probar algo diferente sintiéndose tan cómodos con el servicio que se les ha brindado.

El papel de la empresa, en lo que se refiere a las necesidades del cliente, debe concentrarse en adecuar la oferta sobre la base de la experiencia que esta dispone de los comportamientos del consumidor. Establecer relaciones no es sino conocer al cliente para ofrecerle un amplio abanico de ofertas adecuadas, entenderle como individuo, hacer que se sienta diferente y tratarle como amigo. (Reinares y Ponzoa, 2004, pp.199 - 200)

Así también, Reinares y Ponzoa (2004) establecen siete claves de éxito de un programa de fidelización de marketing relacional:

- Innovación (creatividad y tecnología)

Según definen Álvarez, Flores y Santos (2005), este factor es importante debido a que la innovación es esencial en un programa de fidelización debido a que este debe tener una constante innovación de estrategias, así como de tecnología aplicada a estas, para atraer al cliente y atarlo a la empresa.

- Notoriedad del programa

Esta clave de éxito está ligada a la fidelización debido a que el programa de fidelización debe ser llamativo para sus públicos objetivos, debe tener una peculiaridad que resalte y lo haga distinto de la competencia.

- Participación activa de titulares

Este factor se refiere a que el programa de fidelización debe tener un plan de promoción efectiva que logre promoverse a través de los medios de comunicación (Álvarez, Flores y Santos, 2005).

- Nivel de penetración del programa (comparado con el total de clientes)

Es de suma importancia una tasa de clientes fieles, esto con el propósito de continuar incentivándolos en la compra y ver qué tan efectivo resulta el programa de fidelización.

- Influencia en decisiones de compra

Este factor claramente apunta a que las empresas deben estar en una búsqueda constante de los deseos y necesidades del consumidor para que con estas herramientas puedan causar una influencia en las decisiones de compra de los consumidores.

- Valor percibido por la participación

Según Álvarez, Flores y Santos (2005), el programa de fidelización debe tener un sistema de control que mida la participación y fidelidad de sus clientes más frecuentes para valorar su participación.

- Ajuste de nivel de compra y recompra.

Este factor se refiere a que se deberá recompensar a los clientes más frecuentes para lograr la fidelización deseada. (Álvarez, Flores y Santos, 2005).

Estas características que debe tener el programa de fidelización deben “ir de la mano” con una puesta en marcha que permita tres objetivos principales según el Reinares y Ponzoa (2004).

En primer lugar, se tendrá que buscar un sistema que permita a la empresa abastecerse de información en forma permanente. Esta información deberá ser capturada, almacenada, de tal forma que tenga una gestión que brinde beneficios a la empresa. Esta información es sumamente útil para la organización, ya que es la fuente principal de características del consumidor (de carácter personal, cognitivo, emocional y sobre todo de la interiorización de la empresa y las propuestas de esta), dependiendo el mecanismo que se utilice para que la información sea recolectada, esta fase brindará mayor información a la empresa acerca del cliente. Esta información deberá ser procesada y distribuida por las distintas áreas de la organización para así poder contrastarla con los objetivos y finalidades que percibe la empresa. Sin embargo, se debe dar con anticipación una buena selección de la información para así poder establecer con esta una estructura flexible y, a su vez, bien organizada que pueda aportar información realmente relevante al sistema, con el objetivo de establecer un árbol de decisiones múltiples para que la empresa logre satisfacer las necesidades de los clientes. Esta información, también, sirve para medir el nivel de fidelización que tiene un cliente con la empresa y, de esta forma, premiarlo o beneficiarlo de cierta manera para mantener esta fidelidad.

El segundo objetivo de un programa de fidelización que plantea el autor es la facilitación de toma de decisiones en el corto plazo. El análisis de la base de datos obtenida en el primer objetivo, descrito anteriormente, proporciona una ventaja competitiva a la empresa frente a su competencia. Esto debido a que la información obtenida le servirá para observar los cambios y las necesidades del universo de sus clientes, lo cual resultará difícil de obtener para la competencia. Es así que con esta información podemos brindar a los clientes propuestas que se acomoden de mejor manera a sus necesidades, además, podemos buscar la optimización de una cartera propia que genere importantes beneficios. Otra ventaja competitiva que la empresa podría obtener con este objetivo es la capacidad de respuesta que las relaciones avanzadas van a brindar a la empresa frente a cambios en los competidores. Los propios competidores fieles serán fuente de información de cambios en las estrategias de la competencia. Un punto más a favor del programa de fidelización, es que brindará a la empresa herramientas para establecer altas barreras para la fuga de clientes. Esto mediante la experiencia brindada por la empresa diferenciada de la competencia y la alta confianza que se establecerá con los clientes.



El tercer objetivo según Reinares y Ponzoa (2004) es planificar correctamente el futuro. En este punto, los autores establecen que los clientes experimentan una evolución junto con la empresa y lo hace en función a un grupo de variables que el programa de fidelización ha de detectar. El modelo establecido en el programa de fidelización debe ser perfeccionado con el tiempo hasta que el índice de error tienda a cero. Finalmente, se busca establecer un programa de relación con contenidos concretos en el ámbito de la oferta de producto, precio, promoción, servicio, comunicación, dirigido por un mapa de decisiones y soportado por diferentes canales de comunicación directa. Según Reinares y Ponzoa (2004), se establece un plan de marketing relacional para cada recorrido posible, basado en la segmentación y en la experimentación de posibilidades y análisis de resultados.

De la misma forma, Kotler (2012) establece los diez mandamientos del nuevo marketing basados en la búsqueda de lograr la fidelización de los clientes.

El primero es reconocer el creciente poder del cliente. Los clientes en la actualidad están obteniendo poco a poco más poder con respecto a las marcas. El consumidor, según el autor, en la actualidad se encuentra hasta en la potestad de destruir alguna marca mediante el boca a boca. Es por esto, que se debe reconocer su creciente poder, dado que ahora por la globalización tiene mucha más información y por lo tanto más capacidad de selección.

El segundo mandamiento es desarrollar una oferta orientada al mercado objetivo. Según Kotler (2012), la fidelización necesita estar enfocada, personalizada y adaptada a los mercados objetivos establecidos anticipadamente. Tal cual, se indica en el plan de marketing relacional: el paso uno de la fidelización es definir adecuadamente a que público objetivo será dirigida la estrategia.

El tercer punto de los mandamientos se basa en el diseño de las estrategias desde la perspectiva del cliente. Para este punto, el plan de marketing relacional descrito posteriormente es muy importante debido a que ayudará a conocer más los deseos y necesidades de los clientes ya segmentados. El autor afirma que no hay fidelidad sin orientación de superar las expectativas que tiene el cliente.

El cuarto mandamiento es centrarse en aportar soluciones y resultados, no productos. “Los productos se pueden copiar fácilmente, las emociones no” (Alcaide, 2010). Según Kotler (2012), hay que centrarse en solucionar problemas y llenar carencias emocionales de los clientes para así lograr una vinculación emocional con este. En pocas palabras, el servicio debe estar enfocado en su totalidad en el cliente y no en el servicio en sí mismo.



El quinto mandamiento y de suma importancia en el marketing relacional corresponde a apoyarse en el cliente para colaborar en la creación de valor. Según Kotler (2012), un punto clave de lograr la fidelidad es la cocreación de la oferta comercial, lo que permite que el cliente sea participe de la creación y modificación de proceso mediante medios sociales.

El sexto mandamiento consiste en usar nuevas vías para hacer llegar el mensaje al cliente. Aplicando la innovación y la tecnología, se necesita una búsqueda de nuevos métodos de publicitar los mensajes. Según Kotler (2012), las empresas deben ser partícipes de un modelo relacional cada vez menos controlable por el departamento de marketing; es necesario dar cabida al cliente en la elección de los canales.

El séptimo punto de los mandamientos consiste en desarrollar métricas y rigurosas mediciones del ROI. El marketing relacional debe ser medible para comprobar su afectividad. El autor establece que es indispensable cuantificar y medir los resultados de las actividades desarrolladas y la fidelización a la que están conllevando.

El octavo mandamiento es apostar por un marketing científico y por científico se supone objetivo y medible. Es decir, el nuevo marketing debe permitir demostrar las teorías planteadas y cuantificar el trabajo realizado como se mencionó en el punto anterior.

El penúltimo mandamiento es desarrollar activos de largo recorrido en la compañía. Según el autor, se debe sobreentender que la fidelización en un proceso de largo plazo. Es decir, que las políticas de fidelización que establezca una empresa tardarán mucho tiempo en ser consolidada.

Finalmente, implantar en la empresa una visión “holística del marketing”, en este punto se plantea romper con esquema del marketing mix. Se busca llegar más allá de cumplir con las características esenciales de un producto, a brindarles a los clientes una experiencia que deje un rastro emocional en estos.

Basándonos en todo lo anteriormente planteado, nos preguntamos acerca de la importancia de la aplicación del marketing relacional para la fidelización de clientes en una organización. Desde lo descrito anteriormente, podemos concluir que el marketing relacional sirve como fuente de información acerca de los clientes y que esto conlleva a establecer las características distintivas del servicio para la completa satisfacción del cliente y su fidelización a largo plazo. Además, según Tale (2006), la fidelidad del cliente es la pieza clave de un negocio con respecto a su rentabilidad y su crecimiento futuro. Según el autor, “un 5 por ciento en la fidelidad de los clientes puede incrementar la rentabilidad en un 25 por ciento en

determinados sectores y hasta en un 125 en otros”. Así también, al tener clientes fieles y satisfechos estos no durarán en recomendar el servicio recibido, por lo cual los resultados de una fidelización pueden resultar más significativos de lo que se podría esperar.

#### **4. Estrategia relacional**

Después de haber definido los conceptos teóricos de marketing, marketing de servicios y marketing relacional y la relación de este último con la fidelización de los usuarios y el origen de relaciones redituables a largo plazo, se pasará a explicar cómo está fundamentada una estrategia relacional y cuáles son los pasos que se debe seguir para una correcta implantación de esta.

En primer lugar, Reinares y Ponzoa (2004) mencionan que una estrategia relacional es generar un modelo de negocio enfocado en las relaciones o incorporar en la estrategia objetivos que estén orientados a incrementar y mejorar los intercambios de ideas, bienes y servicios con alguno o la totalidad de los públicos con lo que la empresa interactúa.

Day (1999), por su parte, plantea un par de características relevantes en las organizaciones que tienen una estrategia relacional. Una de ellas es que utilizan un proceso de planificación adaptable a sus clientes. Es decir, su planificación no está centrada en los presupuestos que maneja la organización ni en los ciclos. Las organizaciones reconocen su manejo en un ambiente de mercado cambiante; por ello, no desvían su enfoque en los objetivos de mayor índole sea como posicionamiento coherente, número de clientes satisfechos, transmisión de imagen, etc. Las organizaciones se enfocan más en ofrecer respuestas ligadas directamente a las necesidades y satisfacción del cliente, en vez de buscar nuevos caminos para la obtención de ingresos extras como ahorros.

La segunda característica que menciona Day (1999) es que las organizaciones buscan anticiparse al mercado. Las organizaciones necesitan conocer tanto sus capacidades y limitaciones y, además, debe tener el poder de entablar una conversación tanto con sus clientes satisfechos como con los que no lo están, para así poder plantearse escenarios futuros y ver posibilidades de mejora antes que sus rivales. Se debe tener en cuenta que si bien a corto plazo retroalimenta a todo el mercado, no se debe perder de vista que las acciones desarrolladas deben alinearse con la visión estratégica de la empresa. Esta posibilidad de adelantarse al mercado le brinda a la empresa una ventaja competitiva.

En conclusión, La estrategia relacional tendrá como fin establecer, por medio de acciones, relaciones duraderas y redituables con los clientes de la empresa. Para esto, la empresa

deberá desarrollar una cultura corporativa que tenga como enfoque las relaciones con sus clientes internos tanto como con sus clientes externos. Esto debido a que promover el desarrollo de una cultura como la mencionada lleva a que los empleados se motiven y busquen compartir la nueva misión y así los clientes puedan percibir con mayor claridad a dónde enfoca este nuevo posicionamiento de la empresa.

#### **4.1. Proceso de Planificación Estratégica**

En el marketing relacional, la planeación es una condición sine qua non. Implementar una estrategia relacional supone basar todos los procesos del marketing en experiencias entre la empresa y los públicos o clientes con los que interactúa, aplicando técnicas y herramientas capaces de acumular dichas experiencias de forma individualizada y de establecer similitudes con experiencias anteriores mantenidas con un cliente en cuestión o con grupos de individuos que muestran comportamientos semejantes. Todo ello, con el objeto de anticiparse a las situaciones de conflicto en la relación, de minimizar los riesgos en la pérdida de la misma, y, por ende, ir generando de forma paulatina vínculos estables entre las partes (Reinares y Ponzoa, 2004, p.97).

Según Reinares y Ponzoa (2004), el proceso de planificación está compuesto por procesos cortos y fuentes de retroalimentación de información, los cuales generan la toma de múltiples acciones en el corto plazo. Sin embargo, estas acciones no deben desenfocar a la organización de su visión y sus objetivos estratégicos a largo plazo, sino se generará una gran cantidad de clientes satisfechos con los que se ha invertido recursos de tiempo y dinero que vuelven inviable el mantenimiento de la empresa. La planificación estratégica busca brindar seguridad al funcionamiento de la empresa, buscando anticiparse al futuro mediante la imaginación de lo que podría ocurrir, empero no busca limitar la imaginación o creatividad al momento de desarrollar el plan ya establecido. Según los autores, las ventajas competitivas y diferenciadoras de una empresa incrementarán su valor a medida que sea vuelvan identificables frente a sus competidores.

Así también, Reinares y Ponzoa (2004) detallan que la planificación de la estratégica o el diseño de la estrategia tiene al menos cinco fases: análisis de la situación, determinación de la empresa orientada al cliente, objetivos relacionales de la empresa, alcance de la estrategia relacional y, finalmente, diseño y redacción de la estrategia. A continuación, se definirán las fases ya señaladas.

#### ***4.1.1. Análisis de la situación***

El análisis situacional es un estudio del contexto, en base a la cual la empresa diseñará su estrategia relacional. Se diferencia- principalmente- de un análisis de situación realizado para una estrategia transaccional, en la medida en que este análisis mide las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas macroambientales, seleccionando y profundizando en las que se prevé que afectarán sus procesos de relación, tanto con sus públicos internos como externos a corto, mediano o largo plazo. Así también, el análisis situacional realiza una revisión de las posibilidades y recursos relacionales con los que cuenta la organización para planificar actividades futuras. El paso de análisis situacional es clave, ya que ayuda a contextualizar la estrategia en tiempo y espacio y con esto a establecer los factores que directa o indirectamente se prevén que van a influenciarla o condicionarla (Reinares y Ponzoa, 2004).

#### ***4.1.2. Determinación de las actividades orientadas a la empresa***

Según Reinares y Ponzoa (2004), es necesario definir con claridad la misión de la empresa, es decir, establecer si esta, desde el punto de vista relacional, necesitaría adquirir una nueva dimensión. Los autores establecen que orientar la empresa al cliente supone considerarle en su cadena de valor; es decir, que la organización sea en parte lo que el cliente espera. Sin embargo, es importante no reflejar una imagen difusa a los clientes, ofreciéndole múltiples visiones de nuestra empresa a cada cliente. El excesivo acercamiento a los requerimientos de los clientes puede alejar a la empresa de su misión; por esto, se impone la necesidad de establecer una correcta combinación entre lo que los clientes esperan y lo que la empresa espera de sí. De igual forma, es muy importante establecer una misión centrada en la satisfacción de las necesidades de los clientes y no en los beneficios mismos del producto o servicio, esto debido a que la actividad principal de un negocio a largo plazo se sustenta en satisfacer las necesidades subyacentes del mercado (Christopher et al. 1994 citado por Reinares y Ponzoa 2004).

Así también, Reinares y Ponzoa (2004) plantean que la diferenciación y posicionamiento no dependen de los deseos de la empresa, sino de las acciones llevadas a cabo por la empresa para lograr la interiorización y la percepción que el mercado posee. Añadir la diferenciación y diseñar un nuevo enfoque de negocio a través de una estrategia relacional presupone un ejercicio de flexibilidad, adaptación, honestidad y transmisión de personalidad de la empresa. El posicionamiento de una empresa orientada a sus clientes marca una situación en el mercado de esta respecto a sus competidores, brinda una posición en la mente de los clientes que justamente marca la diferencia del marketing relacional, debido a que la empresa logra

ocupar tiempo y espacio en la mente del cliente y, de hacerlo de forma positiva, genera beneficios para ambas partes y funciona como una barrera de entrada a futuros competidores.

#### ***4.1.3. Objetivos relacionales de la empresa***

A través de la misión, se establece el más alto de los deseos de la empresa como organización. Según Reinares y Ponzoa (2004), mediante la misión se intenta predecir el que sería el posicionamiento estratégico de la empresa. Sin embargo, el posicionamiento de una empresa se define por las realidades del mercado y no de deseos. Para definir los objetivos relacionales, se debe desagregar la misión relacional. Tras el análisis de la realidad, hecho en el análisis situacional, la detección de las necesidades de los clientes y el contraste de estas con las capacidades encontradas dentro de la empresa, se generan fenómenos múltiples que deben ser atendidos por separado, según plantean los autores. La búsqueda de una relación íntima entre el contexto, las necesidades y las capacidades de la empresa, convertirán los enunciados en objetivos de un proceso que deberá determinar las acciones de la empresa en cada una de sus actuaciones relacionales futuras. De lo descrito anteriormente, dependerán factores muy importantes para la empresa como lo son su reputación corporativa y la propia confianza invertida por los accionistas, clientes, empleados y proveedores de la empresa.

Las empresas deben abandonar la visión a corto plazo y la orientación transaccional que les invade, sustituir la elección en cada momento enfocándose en la búsqueda o creación de mejores alternativas enfocadas en los objetivos que verdaderamente se buscan alcanzar. De igual forma, Reinares y Ponzoa (2004) plantean que al establecer los objetivos se debe ser coherente y buscar interiorizar la estrategia relacional en todos los niveles de la organización buscando así que esta se encuentre presente en cada una de sus decisiones con los públicos que interactúa. Los autores plantean ciertas características de los objetivos relacionales y cómo es que estos están basados en el intercambio de bienes y servicios que aportan beneficios económicos a la organización. Los objetivos están orientados puramente en satisfacer las necesidades de comunicación y a favorecer la relación económica con el cliente, con un fin puramente altruista. Así también, favorecen a la diferenciación de los demás competidores y aportan a la empresa imagen, reputación y personalidad.

#### ***4.1.4. Alcance de la estrategia relacional***

Según Reinares y Ponzoa (2004), si bien lo ideal es aplicar la estrategia relacional de forma holística en toda la organización, no en todas las organizaciones pueden ser aplicadas de esta manera, ya sea porque no todos los clientes de la empresa desean entablar una relación con



la empresa y dejar de lado lo transaccional o ya sea que la empresa misma no busque cambiar la relación transaccional que mantiene en alguna de sus ramas de negocio. Es así que este punto de la planificación estratégica busca cautelosamente definir los productos, servicios o áreas de la empresa en las que deberán aplicar la estrategia relacional. Esta decisión depende de la capacidad y decisión de la organización.

#### ***4.1.5. Acciones de la estrategia relacional***

El diseño de la estrategia relacional tiene como paso final el diseño de las acciones correspondientes a la misma, las cuales formarán parte del programa de relacionamiento. Para la formulación de estas acciones relacionales se debe identificar el esfuerzo del marketing dirigido a cada uno de los públicos. Según Reinares y Ponzoa (2004), con los pasos anteriores logramos reorientar la empresa hacia un enfoque de vocación por el cliente y el conocimiento del mismo. De la misma forma, se debe reorientar el marketing mix desarrollado en la actualidad por la empresa, situar las acciones en el tiempo y espacio, y orientar el producto, precio, publicidad, promoción, distribución y comunicación a la satisfacción de los clientes. Así también, se debe incluir un plan de seguimiento y ajuste y establecer personas encargadas de llevar a cabo estas acciones, aprovechando así a los expertos de la compañía que cuenten con la experiencia necesaria. Herramientas como la creatividad y la tecnología sirven de gran apoyo para llevar a cabo las acciones establecidas. Con esta reorientación y a través de las mismas, se busca que la empresa supere el concepto de masas y empiece a hablar de sus clientes como individuos.

#### **4.2. Públicos del marketing relacional**

Como ya se mencionó anteriormente, la principal diferencia entre el marketing transaccional y el marketing relacional es la visión de las relaciones que las empresas desarrollan con sus diferentes públicos, con este último término se refiere a los diferentes agentes que se relacionan con ella a lo largo de su ciclo productivo y que no necesariamente vienen a ser los consumidores (Reinares y Ponzoa, 2004).

Por ejemplo, McDonald, Christopher, Knox y Payne (McDonald et al. 1991 citados por Reinares y Ponzoa 2004) plantean seis tipos de públicos que involucran el cumplimiento del objetivo relacional desde el punto de vista operativo. Estos públicos están definidos como los canales de distribución, el mercado interno, los proveedores, los colaboradores, los mercados de influencia y los consumidores o clientes. Si bien no todas las organizaciones tienen los mismo públicos, Reinares y Ponzoa (2004) describen a cada uno de los determinados por McDonald et



al. y establecen los factores que fortalece el marketing relacional y generan beneficio de todos los públicos.

#### ***4.2.1. Canales de distribución***

Morgan y Hunt plantean que para un buen desarrollo del marketing relacional es muy importante trabajar bajo cimientos de compromiso y confianza, por lo cual se debe incentivar a las organizaciones a trabajar para preservar las inversiones en la relación. Así también, se debe enfocar a las empresas a tener una orientación a largo plazo en sus relaciones y hacer que actúen bajo la creencia de que sus socios sacarán ventaja de ellas (Morgan y Hunt 1994 citados por Reinares y Ponzoa 2004). Es así que Anderson y Weitz identifican las ventajas de la cooperación tanto para los fabricantes como para los intermediarios del canal de distribución. Con respecto a los fabricantes señalan tres importantes ventajas como un mayor acceso a la fabricación del mercado, mayor apoyo por parte del intermediario al momento de lanzar nuevos productos, menor interés del intermediario por promocionar marcas de la competencia y, finalmente, mayor disposición de los intermediarios por mantener una buena relación con rendimientos a largo plazo (Anderson y Weitz 1992 citados por Reinares y Ponzoa 2004). Esto ayuda a obtener buenas respuestas de este al momento de aparecer contingencias imprevistas. Por otro lado, y para que la relación funcione de manera bilateral, mencionan las ventajas que los intermediarios obtendrían gracias a esta. Una de ellas es la posibilidad de diferenciarse de otros distribuidores; otra es el mayor apoyo que los distribuidores tendrán gracias a los fabricantes; así también, mencionan una mayor accesibilidad a los productos que sus clientes más requieren.

Gordon (1998), por su parte, establece los elementos que deben conformar una buena relación. En primer lugar, establece la búsqueda del respeto mutuo. En este punto, se busca establecer objetivos comunes que beneficien a ambos agentes, no basados fundamentalmente en la retribución económica que pueda surgir de estos. Ambas partes deberán cumplir con lo planteado en estos objetivos y buscar no defraudar a la otra. En segundo lugar, el autor plantea el desarrollo de un plan relacional específico para el canal de distribución, este plan debe estar perfectamente integrado a la estrategia global de la organización. El plan- también- debe describir y categorizar los diferentes factores que comprende la cadena de distribución, debe permitir visualizar una diferenciación en las funciones que desarrollan los diferentes agentes dentro de la cadena, debe tener indicadores de medición para los objetivos planteados y una formalización de los procesos de la relación. En tercer lugar, se debe difundir el desarrollo de las relaciones que favorezcan la independencia de los miembros del canal al igual que tomar en

cuenta las aportaciones de estos miembros que son una fuente continua de innovación. Una de las mejores aportaciones que te brinda establecer una relación con el canal, es el desarrollo de servicios diferenciales asociados a productos específicos.

#### ***4.2.2. Mercado interno***

En segundo lugar, el autor establece la relación de la empresa con su mercado interno (los empleados). El alineamiento de estrategias entre las relaciones de la empresa con sus públicos y la estrategia global genera una visión más amplia y hace que este concepto relacional a largo plazo le genere una ventaja competitiva.

Los empleados son punto clave en la creación de valor agregado para la empresa y, como tal, deben ser identificados y segmentados de acuerdo a los objetivos que haya establecido la organización para así optimizar los recursos humanos (habilidades y capacidades). Se debe alinear los requerimientos que exige el consumidor con las funciones de los empleados para promover el crecimiento potencial de aquellos que aportan más valor a la estrategia relacional.

Al igual que con los canales de distribución, para obtener una relación efectiva con nuestros empleados, Reinares y Ponzoa (2004) plantean una serie de elementos que deberían estar presentes en dicha relación. Para esto, se deberá establecer, en primer lugar, a los empleados que tengan una implicación fundamental en la estrategia, estos empleados son agentes estratégicos quienes facilitan un posterior proceso de integración. Una relación efectiva, también, involucra cambiar los sistemas de comunicación establecidos a otros en donde los agentes puedan sentirse más cómodos y puedan ser de más ayuda para la organización. Elementos que pueden ser tecnológicos y pueden ayudar a la organización a obtener información a tiempo real y así obtener información más oportuna. Estas herramientas, que ayudan a la interacción continua, ayudarán en la implementación de acciones y permitirá un progresivo aprendizaje tanto a los empleados como a la empresa y así, a la corrección de aquellos elementos que les cuesta adaptarse un poco más a la organización.

#### ***4.2.3. Los proveedores***

El tercer público que establece McDonald et al. son los proveedores (McDonald et al. 1991 citados por Reinares y Ponzoa 2001). La relación organización - proveedores ha demostrado ser complicada con el transcurrir de los años. Esto debido a la cada vez creciente competencia de mercado donde lo que prevalece en las organizaciones es la optimización de sus recursos económicos y genera una baja confianza en los proveedores, puesto que no encuentran una relación de estabilidad y son muy fácilmente traicionados al conseguir la empresa mejores

opciones. Según Reinares y Ponzoa (2004), resulta complicado convencer a los jefes de logística acerca de los beneficios mutuos que se podría obtener al establecer alianzas estratégicas con un solo proveedor como, por ejemplo, ahorros en costos logísticos. Esto, obviamente, tiene razón desde el punto que el desarrollo estratégico con un solo proveedor resultaría ser muy riesgoso para una organización. Sin embargo, tras un análisis profundo y riguroso de estrategia, se plantea una propuesta de relación que podría ser beneficiosa para ambos y que tienen elementos como la alineación de un gran número de procesos entre proveedor y empresa. El autor señala que este hecho puede detonar conflictos dentro de la organización; sin embargo, es un paso fundamental al establecer relaciones, ya que ambas partes deben compartir las oportunidades de expansión y desarrollo creadas. Se deberá manejar el relacionamiento estableciendo una metodología operativa, de manera que genere una dinámica de solución rápida o los inconvenientes que se puedan mostrar y así continuar avanzando. Antes de establecer las relaciones con los proveedores, se deberá mapear bien, con qué proveedor la empresa se debe involucrar a mayor alcance, así también, quiénes son los proveedores que pueden aportar mayor beneficio para la empresa tras un relacionamiento. En base de esta diferenciación establecida, se tendrán que plantear y desarrollar objetivos relacionales específicos y diferenciales que sumen a una creación de valor equilibrada para ambas partes.

#### ***4.2.4. Los colaboradores***

Estos colaboradores no son los empleados, a quienes ya describimos anteriormente, sino las organizaciones que se relacionan de cierta forma con la empresa. Reinares y Ponzoa (2004) mencionan dos ejemplos concretos de “partenariado”: los acuerdos entre empresas directamente competidoras y los acuerdos entre empresas no competidoras. Es decir, organizaciones que de cierta forma son influenciadas o influyen a la organización. Si bien estas organizaciones deben ser mapeadas por la empresa, se debe tener en cuenta ciertas consideraciones. Por ejemplo, con las empresas competidoras que se desarrollan en mercados diferentes, se tendrá que estudiar rigurosamente los beneficios de la relación que va a brindar para cada uno de los partners, ambos colaboradores deberán tener la responsabilidad y el objetivo de crear valor para ambos, se deberá generar una red de relaciones para ambos que les ofrezca seguridad.

#### ***4.2.5. Los mercados de influencia***

Los mercados de influencia son aquellas organizaciones o individuos que generan algún impacto en las actividades que desarrolla la empresa. Es importante definirlos, debido a que el problema principal para estos será limitar la frontera entre la acción relacional y las acciones de gestión comunes que se da con ellos con el fin de conseguir una ventaja a corto plazo. Plantear

una relación con este público es fundamental y puede brindar a la empresa una ventaja competitiva en la resolución y manejo de conflictos.

#### **4.2.6. Los consumidores y clientes**

El último punto que detalla el autor y uno de los más importantes son los consumidores finales y clientes. Es clave para cualquier organización crear una estrategia relacional con los clientes y este sería el principal beneficio directo que brindaría según Reinares y Ponzoa (2004):

El cliente fiel tiene una menor sensibilidad a los precios. Esta afirmación conviene matizarla, no es que la lealtad le haga ser ciego a la existencia de otros competidores y que, por lo tanto, la empresa pueda fijar sus precios con el convencimiento de que estos nunca serán valorados por el consumidor. El consumidor le prestará una mejor importancia al precio. Siempre que encuentre otros valores más importantes. Ello ocasiona, muy al contrario de lo que se piensa, que el consumidor siempre tendrá una visión analítica de nuestros competidores, produciéndose una continua retroalimentación de información, donde, si el valor creado por nosotros se desarrolla correctamente, el consumidor reafirmará sucesivamente su decisión de lealtad de comprobar que nuestra empresa satisface sus expectativas. Efectivamente, que el precio debe de ser una preocupación para la empresa, pero mantener relaciones que construyan a lo largo del tiempo mayor valor que el de nuestros competidores implica esfuerzos que no están al alcance de cualquiera. (Reinares y Ponzoa, 2004, p.77)

Es así que mediante esta relación se produce un mayor beneficio neto por cada consumidor y una relación que permita reducir los costos del servicio.

En conclusión, se debe resaltar las redes relacionales que se interconectan en la empresa, todos estos públicos con los que se establece una relación, aunque en cada empresa son distintos, sintetizan una compleja red de interacciones que la ayuda a generar una ventaja competitiva y, de esta forma, establecer una estrategia de relacionamiento global.

### **5. Base de datos del marketing relacional**

Como se mencionó anteriormente, para satisfacer al cliente primero hace falta conocerlo y para esto las empresas suelen crear base de datos de sus clientes. Reinares y Ponzoa (2004), establecen una base datos de consumidores actuales con 12 rangos principales para conocer y



tener información acerca de los clientes. Los autores presentan el siguiente cuadro a forma de ejemplo.

**Tabla 1: Base de datos tipo de consumidores actuales**

<b>BASE DE DATOS TIPO DE CONSUMIDORES ACTUALES</b>
<b>Datos de identificación básicos</b>
Nombre, teléfono, datos de ubicación física, etc.
<b>Categorización del consumidor según objetivos relacionales</b>
Valor del consumidor en la actual relación con la compañía, posición ocupada en la actual categorización de la compañía y posición deseada de este de acuerdo a los objetivos relacionales
<b>Perfil sociodemográfico</b>
Datos sobre estructura familiar, edad y fecha de nacimiento, categorización del lugar de residencia, nivel de ingresos, nivel de estudios, datos sobre el perfil profesional
<b>Perfil genérico del consumidor</b>
Clasificación del consumo de productos y servicios no pertenecientes a nuestra empresa, hábitos de consumo de medios, canales y proceso de compra habitual, clasificación del tiempo empleado, día, hora y lugar de compra según tipo de producto
<b>Datos psicográfico</b>
Categorización, según estilo de vida, segmento psicográfico al que pertenece, según categorización relevante para la empresa, hábitos de ocio relevantes
<b>Acciones de comunicación previas a la venta</b>
Número de contactos totales previos a la venta, tipo de información solicitada-comunicada, canales de comunicación utilizados por el consumidor según el tipo de información proporcionada, información detallada de acciones promocionales utilizadas, clasificación de la respuesta de los medios masivos
<b>Datos relevantes del comportamiento de compra</b>
Clasificación pormenorizada de los productos y servicios comprados, antigüedad de la primera compra e historial de las compras sucesivas, frecuencia de realización de las compras, aspectos económicos del historial de compra del consumidor
<b>Datos relevantes de comportamiento posterior a la compra</b>
Productos devueltos, motivos de devolución, forma de devolución, índice de satisfacción general y específico del consumidor y índice de referencia
<b>Predicción de futuras acciones del consumidor</b>
Previsión sobre futuras compras de productos y servicios, posible lugar de compra del producto o servicio, planificación sobre forma de comunicación adecuada para lograr objetivos, nivel previsto de consumo, información relevante para potenciales acciones de venta cruzada
<b>Información relativa a aspectos financieros</b>
Método de pago empleado, entidad bancaria utilizada, incidencias de débito producidas, información sobre aspectos relativos a compra aplazada, clasificación de riesgos de impago según tipología de producto
<b>Creencias, actitudes y percepciones del consumidor en su relación con la empresa</b>
Imagen global de la compañía antes y después del proceso relacional, percepción específica de los diferentes aspectos relevantes de la relación del consumidor con la compañía, aspectos relevantes de la imagen de las compañías competidoras, medición histórica de los factores que conforman el posicionamiento
<b>Historial de la comunicación postventa</b>
Medios y canales utilizados por el consumidor para contactar con la compañía, historial detallado del tipo de contactos utilizados por la compañía para contactar con el consumidor, clasificación de la información obtenida, evaluación de la eficacia de comunicación según resultados y coste

Adaptado de Reinares y Ponzoa (2004)

Como ya vimos, una base de datos debe tener toda la información posible con respecto a los clientes, por lo cual Reinares y Ponzoa (2004) establecen el origen de los datos de los que las empresas deben interesarse. Categorizan los datos del cliente en 4: datos básicos, datos de operaciones, datos procedentes de fuentes externas o secundarias y datos provenientes de procesos de investigación y “minería de datos”.

Los datos básicos son los que tienen carácter personal como los datos de identificación básicos o el perfil psicográfico. Estos datos suelen recogerse por formularios de inscripción, contratos y excepcionalmente a través de acciones promocionales, en las cuales se necesite el llenado de un formulario. La información de esta índole tiene que ser validada con el tiempo.

Los datos de operaciones son los que se obtienen como resultado de las transacciones realizadas por el cliente en relación con la empresa. En este punto, a parte de la importancia de todos los aspectos del cliente con respecto a la compra de productos y/o servicios de la empresa, se debe tomar en cuenta el comportamiento de este en la etapa pre y post venta. Los datos del perfil genérico del consumidor, los datos relevantes del comportamiento de compra, datos relevantes del comportamiento posterior a la compra con algunos de los datos son algunos de los ejemplos de este tipo de datos. Estos datos necesitan un trato especial, la documentación de las interacciones de los clientes con la empresa a través de procesos de información que incluyan la selección y el almacenaje de los mismos.

Los datos procedentes de fuentes externas o secundarias son aquellos datos recogidos desde la investigación de terceras empresas públicas y/o privadas que sirven como complemento y agregan valor a la base de datos de las empresas. Los autores se refieren a que estas fuentes sirven como complemento a la información recogida directamente por la empresa y pueden ser especialmente útiles en la detección de datos económicos en las rentas de las familias, o facturación de las empresas y la identificación de escenarios de consumo, tipo de productos, etc.

Finalmente, los datos provenientes de los procesos de investigación y “minería de datos”. Estos datos son los provenientes de un análisis de todos los anteriores datos señalados, los autores plantean que se debería buscar una anticipación a las acciones de los clientes, establecer respuestas ante determinados estímulos. Es un valor fundamental para la empresa, que se genera mediante herramientas estadísticas.



## 6. La generación Z y la generación Y

Como ya vimos anteriormente, el marketing se encuentra en un proceso de evolución. Esto debido a que el entorno se encuentra también en un proceso de cambio y el marketing debe buscar adaptarse a este. Según Barroso y Martín (2002), el nuevo entorno se encuentra evolucionando gracias a la globalización y un fuerte ritmo de desarrollo tecnológico. Esto ha hecho que los clientes se vuelvan más sofisticados y exigentes. Los clientes, en la actualidad, suelen exigir productos de calidad y un trato personalizado. Esto ha llevado, según los autores, a que el cliente se convierta en el elemento escaso del sistema y, por ende, en el factor máspreciado. Es por esto que es de suma importancia definir algunas características de la población a estudiar según las generaciones establecidas que se encuentran en rango de 15 a 25 años.

En primer lugar, según Brotheim (2014), los distintos investigadores y otras personas que han escrito sobre la “generación Z” la han definido como una generación difícil de clasificar. Algunos investigadores afirman que la generación comenzó en 1991 y otros sostienen que la generación comenzó en una fecha más tardía como el 2001. La diferencia en estos puntos de vista surge en los puntos de inicio y fin de las generaciones anteriores. Para Turner (2015), la generación Z está definida por los jóvenes actuales nacidos en la década de 1990 hasta finales del 2010. Es decir por los jóvenes que en la actualidad tienen entre 26 y 16 años.

La generación Z se caracteriza por su gran conexión con la tecnología. Las personas nacidas en esta generación han estado conectadas siempre con medios tecnológicos como el internet, la mensajería instantánea, mensajes de texto, reproductores MP3, teléfonos móviles y YouTube. Según Prensky (2001), La generación Z al tener este vínculo más fuerte con la tecnología sufre un “trastorno de déficit de atención adquirida” que se tangibiliza en el hecho de tener personas con alta dependencia a la tecnología y capacidad de atención limitada. Además de esto, debemos tomar en cuenta un cambio en la forma de socializar con las demás personas. Mientras que las generaciones anteriores se comunicaban de forma más directa con sus pares, la generación Z es la que más socializa, pero no de forma directa, sino que es la generación que envía y recibe un promedio de 80 a 120 textos al día. (Lenhart, Campbell, y Purcell, 2010). De esta forma, su círculo social más cercano como sus amigos se ha convertido en gran influencia para ellos. Según Turner (2015), la generación Z son jóvenes acostumbrados a interactuar constantemente y a comunicarse entre sí, haciendo que el mundo esté conectado en todo momento.

La generación Z tiende a ser más individualista (Trunk, 2009). Según Raine y Wellman (2012), la tecnología actúa como un intermediario entre las interacciones de los individuos y la

sociedad en sí. Es decir, al estar conectados en la red, buscan destacarse cada vez más como individuos, buscando ser diferenciados del grupo que reconocerse socialmente como integrantes del grupo. Según los autores, las relaciones virtuales fueron establecidas como un complemento de la comunicación directa; sin embargo, la sociedad empezó a concebir las conversaciones directas o personales como imprácticas.

Si bien estas teorías acerca de la generación Z nos brindan mayores conocimientos generales acerca de las características de la sociedad de jóvenes que existen en la actualidad; no debemos olvidar que son estudios, al fin y al cabo, basados en países desarrollados. Esto nos lleva a la pregunta de si en realidad podemos tomar estas características de las generaciones y adoptarlas al caso peruano. Por ello, definimos las generación X e Y con respecto a la realidad peruana a continuación.

Arellano (2014) afirma que en el tema generacional, la generación Z, por ejemplo, es una de las generaciones que sí se podría adaptar al caso peruano pero enfocados a un grupo específico de jóvenes adultos como los jóvenes peruanos con estilos de vida sofisticados; sin embargo, esta generación es bastante imprecisa al hablar de los jóvenes progresistas, formales y modernos, jóvenes que conforman la nueva clase media y los que son de origen migrante. Esto empieza a dar luces que si bien existen rasgos en las distintas teorías que son fáciles de comparar en distintos grupos en el mundo, hay otros que nos van mostrando que no somos iguales. Es por esto que Arellano plantea la búsqueda de una nueva generación P, su mercado y su público objetivo. Arellano (2014) motiva a los investigadores a analizar teorías y clasificaciones que se reciben de otros lugares para ver si estas logran calzar con nuestra realidad. Además, establece que si estas llegaran a calzar, se debería analizar a mayor profundidad qué es lo que en realidad se podrá aplicar directamente de estas y qué es lo que necesita una adaptación.

La generación Y es una generación anterior a la Z. En el Perú, corresponden al 35% de la población y corresponde a los nacidos entre el año 1981 y el año 1996 (Begazo y Fernández, 2015). Es decir, los adultos jóvenes que en la actualidad tienen entre 35 y 20 años. Si bien la generación Z se caracteriza por haber nacido en la era digital y estar muy alineados a los avances tecnológicos, la generación Y se caracteriza por ser revolucionaria, ya que cambiaron los hábitos de consumo de la sociedad y modificaron las estrategias de mercado según Begazo y Fernández (2015).

Para entender mejor a la generación Y, Begazo y Fernández (2015) plantean cinco principales características. La primera característica es que esta generación no concibe la vida

sin internet, al igual que la generación Z; esta generación se mantiene a la vanguardia de los avances tecnológicos. El uso de tecnología se mantiene en cada aspecto de la vida de los millennials o generación Y (Arellano, 2014), desde la interacción con las demás personas hasta el uso para su entretenimiento y trabajo. Una diferencia marcada entre la generación Z y la generación Y es que los miembros de la segunda han visto el despegue de la tecnología mientras los primeros nacieron en un ambiente plenamente tecnológico (Brotheim, 2014). La segunda característica importante que diferencia a los millennials de otras generaciones es que buscan vivir el momento actual intensamente. Según estos autores, las generaciones anteriores se enfocan más en las posiciones jerárquicas del terreno laboral, mas los millennials buscan trabajar en lo que realmente les gusta dejando de lado el poder e incluso lo material. La tercera característica destacada de esta generación es la movilidad laboral que tienen, ya que ellos se caracterizan por ser multifacéticos y buscar trabajos retadores, de no encontrar lo que buscan, dejarán sus empleos sin remordimientos. La generación Y, también, se caracteriza por ser participativa y compartir sus conocimientos, así también, son desconfiados de la información que reciben, y buscan chequear y cotejar con las herramientas que encuentran en la Web. Finalmente, la última característica de esta generación consiste en la poca posesión y mucho disfrute; es decir, no es una generación que se vea deslumbrada por el sueño de la casa propia o la acumulación de bienes, sino que prefieren invertir en experiencias y en tecnología.

## CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DEL CLIENTE

En el presente capítulo, se detalla la metodología de la investigación de campo, así como los resultados del mismo. Estos resultados buscan alcanzar los objetivos planteados en base al análisis del cliente.

En el estudio de caso, en primer lugar, se desarrolla el análisis del cliente “pasaje universitario” SFASA 40; en segundo lugar, se realiza un análisis situacional del plan estratégico de la empresa. Por último, se diseña la estrategia relacional con los datos extraídos de la metodología propuesta.

A continuación, se detalla de forma breve los bloques que constituyen el estudio del cliente universitario SFASA 40.

### 1. Metodología

La presente investigación se centra en el diagnóstico y propuesta de mejora de la situación relacional en la que se encuentra la empresa de transporte SFASA 40- la cual forma parte del Grupo Express del Perú- con sus clientes “pasaje universitario”, es decir, únicamente con los clientes que utilizan el servicio de transporte pagando pasaje universitario. Es así que resulta adecuado realizar la investigación bajo el diseño de estudio de caso, ya que según Hernández (2010) es un proceso de indagación a profundidad acerca de una entidad en específico que responde a un problema y genera una teoría aplicable a la misma. Su objetivo es poder generar una estrategia relacional que le permita a la empresa retener y fidelizar a su cliente, de manera que continúe generando valor para la empresa.

Este estudio de caso se trata de una investigación no experimental, ya que no influimos en el comportamiento de los clientes “pasaje universitario” de la empresa SFASA 40, sino más bien estudiamos y describimos el estudio de caso con la finalidad de diseñar una estrategia relacional en base a ello. Es así que será de naturaleza descriptiva y transversal, debido a que en un primer momento se describe y caracteriza la dinámica de los clientes “pasaje universitario” de la empresa. En este caso, se describe la situación relacional de la empresa con estos y, en base a ello, se plantea como propuestas de mejora: una estrategia relacional (Hernández, 2010). El método empleado en nuestro estudio fue mixto, ya que se compone de investigación cualitativa y cuantitativa. Estas investigaciones se determinaron según la información que se buscaba recabar para las diferentes etapas de la recopilación de la información relevante, la cual se detalla líneas adelante.

## **1.1. Fase Exploratoria**

El objeto de la fase exploratoria fue, en primer lugar, identificar las oportunidades en el sector de transporte público regular de pasajeros. En segundo lugar, se buscó explorar la situación actual de la empresa de transportes SFASA 40, desde adentro, y los esfuerzos de relacionamiento que llevan a cabo actualmente. Por último, se examinó la aceptación actual del servicio desde afuera, es decir, partiendo de sus clientes.

Los objetivos mencionados anteriormente apuntan a la obtención de resultados de carácter cualitativo. Cabe mencionar que en esta fase se ha utilizado las técnicas de revisión de fuentes secundarias, entrevistas a profundidad y *focus group*.

### **1.1.1. Observación y entrevistas personales**

Como punto de partida del estudio de caso, se buscó identificar y familiarizarnos con la empresa, de manera que múltiples veces se realizó la técnica de observación para evaluar la ejecución del servicio y de la respuesta de los clientes ante el mismo.

Asimismo, se realizaron entrevistas personales semiestructuradas con las principales gerencias responsables de la ejecución de estrategias para la empresa SFASA 40, ya que el problema de estudio se torna complejo de observar y analizar al no contar con un enfoque detallado desde dentro de la organización (Hernández, 2010). Su finalidad fue determinar la situación actual de relacionamiento con sus clientes a través del levantamiento de información acerca de las áreas que constituyen su cadena de valor, sus acciones y su impacto en la organización.

### **1.1.2. Revisión de Fuentes Secundarias**

Una vez explorado el servicio -interna y externamente- del caso de investigación, se revisó fuentes secundarias que nos acercaran más al perfil del cliente limeño de transporte público, de manera que se pueda establecer relación entre el grueso de clientes de Lima y nuestro target. De la misma forma, se investigó en torno a las características demográficas de nuestro objetivo, que está definido por clientes universitarios o de “pasaje universitario”, para determinar de manera más específica sus características.

Asimismo, la empresa de transportes SFASA 40 puso a disposición la información documentada acerca de las estadísticas del uso del servicio, la cual corresponde al periodo del año 2015, la cual estructuraron por pedido exclusivo de la presente investigación. Esta información fue estructurada en base al análisis operativo de los buses, así como a la



participación activa de sus operadores (choferes). Cabe resaltar que la empresa cuenta con la información que generan las diferentes áreas de su organización; sin embargo, esta -en muchos casos- no se encuentra estructurada.

**Tabla 2: Detalle de los entrevistados**

Nombre	Cargo	Empresa
Pilar Covarrubias	Gerente de Comunicaciones	Grupo Express del Perú
Cesar Díaz	Gerente de Adjunto	SFASA 40
Berly Vera	Coordinador de Mantenimiento	Grupo Express del Perú
Kelly Mera	Coordinadora de Recaudos	Grupo Express del Perú

### 1.1.3. Focus Group o Grupos Focales

Finalmente, se realizaron *focus group* para contrastar la revisión de fuentes secundarias y tener un primer acercamiento con los clientes “pasaje universitario” SFASA 40. Así también, a través de los *focus group* se buscó nutrir y validar la estructura de la encuesta.

Se realizaron cuatro *focus group* exploratorios, dos de mujeres y dos de hombres de 18 a 25 años; el tipo de muestreo fue por cuotas y fue compuesta de seis personas por *focus group*, haciendo un total de veinticuatro personas entrevistadas grupalmente. Se planteó en un inicio realizar dos *focus group*, uno de cada sexo; sin embargo, se realizaron dos más para corroborar la tendencia de respuestas de percepción entre hombres y mujeres. El cuestionario aplicado fue semiestructurado y abierto, de manera que, en base a preguntas y respuestas, se puedan definir los determinantes más importantes que inciden en la percepción del segmento escogido (Hernández, 2010). La guía de *focus group* y los detalles de la ejecución se pueden encontrar en el Anexo A.

La composición de los integrantes de los *focus group*, en base al centro de estudios, se realizó de manera arbitraria, ya que la empresa no tenía un historial de centro de estudios por cliente identificado. Esto nos deja sin una composición exacta de donde partir para filtrar a los integrantes de los *focus group*. Asimismo, *focus group* no buscan representatividad en base a los resultados obtenidos, sino más bien son utilizados como una herramienta para explorar las variables que intervienen en la elección de dicho servicio; asimismo busca recopilar la mayor cantidad de información posible en base a su interacción con la empresa.

## 1.2. Fase Descriptiva

El objetivo de la fase descriptiva es la de cuantificar y generalizar las siguientes variables: principales comportamientos respecto al uso del servicio, la aceptación del concepto



de servicio actual, la idoneidad del marketing mix ejercido actualmente, la lealtad del target y la consolidación del concepto de servicio brindado para el caso SFASA 40.

### ***1.2.1. Técnica Utilizada: Encuesta***

Se realizaron encuestas que fueron aplicados de manera presencial a través de encuestadores contratados con la finalidad de aplicarla personalmente al público objetivo en el periodo de una semana, dentro del autobús durante el recorrido de su ruta, con previa autorización de la empresa.

Las encuestas personales fueron aplicadas durante siete días consecutivos del 23 al 29 de mayo del 2016, dentro de las instalaciones del bus de la empresa SFASA 40 al segmento objetivo de la investigación. No se precisó algún tramo del recorrido de la ruta, sino que se aplicó indistintamente de la zona en que se encontraba ubicada, ya que por la naturaleza del servicio no enriquece la calidad de información obtenida.

Se determinó la fecha del 23 al 28 de mayo por encontrarse dentro del calendario académico activo –de marzo a junio y de agosto a noviembre- de los estudiantes de los múltiples centros de estudios que recorre la línea; esto nos asegura la afluencia regular de este tipo de cliente. Asimismo, se conoce por declaraciones de la Gerente de Comunicaciones y por el informe de operatividad que los días de mayor afluencia de dicho público son de lunes a viernes, con menor medida los sábados y con nula participación los domingos – el carnet de medio no es válido los domingos. Es por ello que los días de aplicación de la encuesta se ubican entre el lunes y el sábado, de manera que se pueda estandarizar la representatividad de la semana completa sin desviaciones en base a las tendencias por día.

### ***1.2.2. Cuestionario***

El cuestionario se elaboró en base a lo que según Reinares y Ponzoa (2004), en su libro Marketing Relacional, debe registrarse para plantear una estrategia relacional, poniendo énfasis en las variables que van acorde a la naturaleza del servicio: el transporte público. Asimismo, se trata de un cuestionario estructurado de veintiún preguntas cerradas, divididas en tres áreas: perfil del cliente, índice de adecuación de la oferta e índice de fidelización. Estas áreas fueron determinadas, como ya se mencionó, en base de la teoría de Reinares y Ponzoa (2004) y la información recogida en la etapa exploratoria.

Según lo recogido por los autores, la base de datos necesaria para conocer a los consumidores actuales consta de once factores (como se puede apreciar en la tabla 1). Sin embargo, estos factores han sido enfocados hacia un público ya segmentado y determinado

como objetivo para la empresa<sup>1</sup>; por lo cual ya no hizo falta una categorización de los consumidores según los objetivos relacionales.

El cuestionario se compone de tres bloques de investigación que tienen por objetivo recabar información precisa tomando en base a los clientes SFASA 40, la cual se llevó a cabo a través de una encuesta realizada a los mismos clientes en el transcurso del disfrute de sus servicio. Asimismo, dicha encuesta se alimenta de la información obtenida en los *focus group* de pasajeros, llevados a cabo en las instalaciones de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

En primer lugar, el perfil del cliente permite conocer las principales características del mismo, de manera que las estrategias planteadas al final de esta investigación tengan concordancia con la condición en la que se encuentren sus clientes. En este apartado se solicita información acerca de los datos de identificación básicos y el perfil sociodemográfico. Con esta información se busca determinar el perfil del usuario universitario. Asimismo, se resalta su utilidad debido a que sirve para llevar un registro de contacto de cliente, de manera que se pueda monitorear en un futuro las estrategias planteadas.

En segundo lugar, el índice de adecuación de la oferta nos permite conocer cuán acorde a sus expectativas se encuentra el servicio brindado actualmente brindado por la empresa SFASA 40, ya que según Reinares y Ponzoa (2004), para alcanzar una fidelización primero se debe llegar a una satisfacción de las expectativas del cliente. En este punto se busca conocer más a los clientes con respecto al comportamiento de compra; así también, se busca conocer el comportamiento previo, posterior a la compra o uso del servicio y el historial de comunicación postventa. Finalmente, en el apartado de índice de fidelización se busca profundizar más acerca del uso de estos clientes del servicio así como qué es lo que los incentiva a usar el servicio constantemente. De igual forma, se buscará contrastar esta información con la satisfacción que pueda producir un servicio de competencia directa.

Finalmente, el índice de fidelización nos dará un panorama acerca del nivel de fidelización que tiene el cliente con la empresa en base a las estrategias implementadas por la misma, en caso sea así. De lo contrario nos dará una base de la cual partir para diseñar una estrategia de fidelización para el cliente de la empresa SFASA 40. Con este último apartado se busca conocer la predicción de futuras acciones del consumidor, así como las creencias, actitudes y percepciones de este respecto a la empresa y el servicio brindado y a groso modo

---

<sup>1</sup> Según la entrevista a Pila Covarrubias (comunicación personal, 17 de Mayo, 2016) en donde menciona que el público objetivo de la línea SFASA 40 son los estudiantes calificados como “pasaje universitario”.

información sobre su capacidad de pago. El cuestionario y los detalles de su aplicación se pueden encontrar en el Anexo B.

### **1.2.3. Tipo de Muestreo**

Para la ejecución de la técnica, se tomó en consideración una población constituida por 32,872 personas, las cuales representan el 78% de la venta diaria promedio de boletos (42,143) en sus 56 buses operativos para el servicio. Esta segmentación de la población responde a la venta diaria de boletos en los buses, ya que es de conocimiento de la empresa que el 78% de los boletos vendidos corresponden al pasaje universitario (interzonal y zonal), los cuales son el foco de la investigación por ser el público objetivo de la empresa. Para más detalles, revisar Anexo C.

**Tabla 3: Detalle de ventas por boletos SFASA 40**

Tipo	Precio (s/.)	Estructura
Adulto	3	1%
Interurbano	2.5	2%
Urbano	2	17%
Interzonal (Universitario)	1.5	28%
Zonal (Universitario)	1	50%
Escolar	0.5	2%

Basándose en la información que se mencionó con anterioridad, el total de personas que conforman el universo o población es de 32,872 clientes de “pasaje universitario” SFASA 40, y el muestreo que se aplicó fue de tipo probabilístico, es decir, que todas las personas que pertenecen a la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos (Hernández, 2010). De este modo, aplicando la fórmula para el grado de confianza de 95%, con una proporción de 50% y un margen de error de 5%, el tamaño de la muestra es de 380 personas. Para mayor detalle de la fórmula aplicada revisar el Anexo D.

### **1.2.4. Unidad Muestral**

Las empresas de transporte público, por la naturaleza transaccional que caracteriza su servicio, no cuentan con una base de datos de sus clientes, ya que la utilización de sus servicios no implica un registro previo de la identidad de los mismos. Es así que, para cuantificar la población de los clientes SFASA 40, se toma en consideración el número de boletos vendidos en promedio por día; sin embargo, puede surgir el caso de que un solo cliente compre 2 tickets en un día -de ida y de vuelta a su punto de partida- o que un mismo cliente solo compre un

ticket al día. Frente a ello, se decidió optar por el escenario que considere la mayor cantidad de unidades muestrales con la finalidad de que no pierda representatividad.

La cuantificación de la población fue tomada a partir de una base de datos recabada por la empresa en toda su flota, en base a la cantidad de boletos totales promedio vendidos diariamente. Se utilizaron técnicas de muestreo probabilístico aleatorio simple, el cual arrojó el tamaño de la muestra de 380 clientes del target especificado. Así, se eligieron clientes de la empresa SFASA que fueran universitarios o estudiantes con acceso al “pasaje universitario” de 18 a 25 años de sexo femenino y masculino. Cabe resaltar que es política de la empresa dar acceso al pasaje universitario a todos los estudiantes que puedan acreditar sus estudios técnicos o universitarios a través de un carnet que los relacione con una institución educativa; es por ello que el target no se limita estrictamente a estudiantes “universitarios” sino también a estudiantes de institutos superiores o academias que utilizan el servicio pagando el “pasaje universitario”.

## **2. Objetivos**

El análisis del cliente se compone de siete bloques de investigación que tienen por objetivo recabar información precisa tomando en base a los clientes “pasaje universitario” SFASA 40, la cual se llevó a cabo a través de las herramientas detalladas anteriormente.

Los objetivos generales y específicos de la investigación de mercado son expuestos en el siguiente cuadro:

**Tabla 4: Objetivos de investigación de mercado**

OBJETIVOS GENERALES		OBJETIVOS ESPECÍFICOS		TÉCNICAS			
				Fase Exploratoria			Fase Des.
				FS	O /EP	FG	E
1.- Identificar oportunidades en el sector			X	X			
2.- Identificar las características del target	Definir perfil del target	X	X				
	Determinar procedencia del target						X
	Identificar motivación de uso de transporte público	X		X			
3.- Explorar el uso del servicio	Identificar motivación de uso del servicio			X		X	
	Determinar frecuencia y tiempo de uso del servicio			X		X	
	Determinar proceso de compra del servicio						X
	Identificar hábitos de uso						X
4.- Explorar aceptación del concepto actual de servicio	Determinar demanda actual		X				
	Determinar atributos del servicio			X			
	Explorar preferencia de atributos principales						X
5.- Determinar idoneidad del actual marketing mix	Explorar interacción y conocimiento de medios de comunicación						X
	Determinar nivel de uso de servicio post venta						X
	Identificar nivel de participación en eventos y causas			X		X	
	Determinar precio máximo a pagar por el target						X
6.- Determinar lealtad del target con la empresa	Identificar lealtad en el sector	X		X			
	Identificar capacidad de recomendación del target			X		X	
	Identificar antigüedad de cliente del target						X
7.- Consolidar concepto de servicio	Definir atributos necesarios en el servicio			X		X	
	Definir atributos extra de mejora del servicio		X	X		X	
Leyenda: FS: Fuentes secundarias O: Observación EP: Entrevistas personales FG: Focus group E: Encuestas personales							



### **3. Resultados**

A continuación se presentan los resultados obtenidos por la investigación en su fase exploratoria y descriptiva.

#### **3.1. Fase Exploratoria**

A continuación se presentan los resultados de la investigación en su fase exploratoria.

##### **3.1.1. Entrevistas personales**

En las entrevistas personales con la gerente de comunicaciones y el gerente de operaciones, se comentó acerca del intercambio de información que tienen con sus operadores (choferes), los cuales son testigos y declaran que si bien el pasaje zonal e interzonal también aplica a clientes no universitarios de tramos cortos; estos en su mayoría corresponden a usuarios que suben exigiendo el “pasaje universitario” con un carnet de su institución educativa. Este hecho resulta evidente al analizar la ruta oficial de la empresa SFASA 40, la cual recorre alrededor de veinticinco instituciones educativas en su trayecto diario. Mayor detalle de la ruta SFASA 40 en el Anexo E.

Asimismo, las entrevistas con la gerente de comunicaciones nos llevó a conocer la estrategia de comunicaciones que la empresa ejecuta actualmente, la cual no solo tiene un gran despliegue, sino que, también, tiene el apoyo del área de Recursos Humanos que monitorea la interacción de los clientes con sus medios de comunicación.

La empresa de transportes SFASA 40 ha habilitado un número de WhatsApp como servicio de post venta, en el cual se atiende los reclamos de sus clientes. La difusión de este medio se da a través de la página de Facebook, así como de banners estampados en las ventanas de los vehículos. De la misma manera, tienen a disposición una página de Facebook, la cual informa las actividades y notas informativas que publica la empresa y, a su vez, sirve de plataforma de reclamos al igual que el WhatsApp, en donde pueden expresar sus disconformidades a través del “inbox”. El nombre de la página de Facebook es “SFASA 40” y para mayor detalle, se visualiza en el Anexo F.

##### **3.1.2. Revisión de Fuentes Secundarias**

A través de la revisión de fuentes secundarias, así como entrevistas con el personal gerencial y operativo de la empresa, se determinó el target de la investigación. Es así que se precisó que el cliente objetivo de la empresa son los clientes que son estudiantes y tienen acceso a pagar la tarifa universitaria, a los cuales llamaremos clientes de “pasaje universitario”. A este

tipo de cliente, le corresponde la tarifa de pasaje universitario zonal e interzonal, los cuales traducen el uso del servicio en el pago de S/.1.00 y S/.1.50 (nuevos soles), constituyendo el 78% de boletos vendidos en promedio diario, según el estudio operacional que realizó la empresa.

Asimismo, de acuerdo al último Censo Nacional Universitario realizado por el Instituto Nacional de Informática [INEI] (2010), los universitarios concentran un mayor porcentaje poblacional entre la edad de 18 a 25 años (73%), es por ello la razón de nuestra segmentación etaria. Además, la relación entre mujeres y hombres no resulta particularmente contrastable, ya que según el Censo ya mencionado, estos constituyen el 52% y el 48% de los universitarios en dicho rango de edad, respectivamente (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010). Es así que el estudio abarca hombres y mujeres de 18 a 25 años.

**Tabla 5: Distribución de universitarios por edades y sexo.**

Edad	Sexo		Total	%
	Hombre	Mujer		
16-17 años	15,936	21,664	37,600	5%
18-25 años	260,006	288,286	567,870	73%
26-30 años	60,006	42,243	102,249	13%
31-40 años	32,116	22,646	54,762	7%
41- más	12,503	7,986	20,489	3%
Total	400,145	382,825	782,970	100%

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (2010)

Es preciso resaltar que no se incluye el nivel socioeconómico en la segmentación de la muestra, ya que como se detalla en el marco contextual, el precio por el servicio en mercado de transporte público está bastante estandarizado. Es decir, los precios por viaje que ofrecen las diferentes empresas de transporte son bastante similares, es así que la disposición a pagar por uno u otro servicio no representa un determinante contundente en el análisis del cliente, que por limitaciones de tiempo descartamos ahondar.

### **3.1.3. Focus Group**

Los *focus group* se realizaron segmentado por sexo. Los resultados obedecen a los objetivos de investigación, los cuales giran en torno a los siguientes sub objetivos: motivaciones, ventajas y desventajas del transporte público, uso actual del transporte público, proceso de compra o adquisición, uso actual SFASA 40, ventajas y desventajas SFASA 40, destino habitual, post-venta, medios de comunicación, recomendación, respuesta a actividades y lealtad del cliente.

A continuación, los principales hallazgos:

- En cuanto a la motivación, los entrevistados señalaron, de forma casi uniforme, que buscan trasladarse de un lugar a otro de manera económica.
- Las ventajas del transporte público se traducen en una sola: “economicidad”. En desventajas, las respuestas giran entre informalidad, suciedad e inseguridad.
- Usan el transporte público desde dos a seis veces al día, lo cual expresa alta variabilidad en base a la distancia recorrida. Asimismo, pasan de dos a cinco horas en el bus diariamente.
- El proceso de compra / adquisición se resume en dos situaciones: primero, cuando tienen tiempo eligen en base a la comodidad que les ofrece la opción; segundo, si no tienen tiempo o están en “hora punta”, eligen en base a la rapidez con la que se transporta el bus y la rapidez con la que aparece en el paradero, las cuales están relacionadas.
- Usan SFASA 40 de uno a dos veces al día (ida y vuelta), lo cual resulta evidente; sin embargo, la mayoría de los entrevistados lo usa dos a cuatro días por semana, es decir que hay oportunidad de incrementar la demanda a través de la obtención de una mayor incidencia de compra de los mismos clientes.
- La desventaja asociada a la empresa SFASA 40 es estándar: la baja frecuencia en la que pasan sus buses. Las ventajas son más variadas entre: limpia, ordenada, cómoda y formal.
- Usan la empresa SFASA 40 para dirigirse a sus centros de estudios y a trabajar, en menor medida a centros de entretenimientos.
- Con respecto a la post-venta, los que no han reclamado nunca ha sido por tres razones: no conocen medio de comunicación para hacerlo, les pareció más efectivo reclamarle al chofer y porque no han tenido razones para hacerlo.
- El medio de comunicación que más conocen es el WhatsApp por los estampados en el bus, mientras que solo en un *focus group*, una clienta conocía el Facebook, alegando que solo lo encontrarían si son observadores al examinar el boleto electrónico.
- Todos los participantes han recomendado alguna vez el servicio SFASA 40, la mayoría a sus amigos de la universidad y, en segundo lugar, a sus familiares.

- Muy pocos participaron en el concurso “Sube y Gana con la 40”, esto sucedió por 4 motivos: el incentivo no fue motivación suficiente para participar, no conocían del sorteo, no creen los sorteos por la dificultad de ganar y no saben si ya acabó el periodo del sorteo y participarán en vano.
- Ningún cliente es leal a ninguna empresa de transporte a fin de esperar siempre por ella.

### **3.2. Fase Descriptiva**

A continuación se presenta los principales hallazgos de la fase descriptiva, en el cual consistió en encuestas personales.

#### **3.2.1. Encuestas Personales**

Los resultados más relevantes de la encuesta realizada a los clientes “pasaje universitario” SFASA 40, los cuales se presentan a más detalle en el Anexo G, son los siguientes:

- La mayoría de clientes “pasaje universitario” (78%) emplean como mínimo dos horas diarias viajando en transporte público, mientras que solo el 22% expende menos de dos horas en el mismo medio.
- El target realiza el proceso de compra o adquisición del servicio de transporte público bajo el criterio “me deja más cerca de mi destino”, el cual por ponderación tiene un puntaje de 4.17 sobre 5, mientras que el segundo criterio más utilizado es el de “elijo el que me lleva más rápido” con un puntaje de 3.85 sobre 5. Por otro lado, el criterio de menor puntaje es “elijo el que venga primero” con un puntaje de 3.27 sobre 5.
- Los hábitos de consumo del cliente universitario SFASA 40 dictan que el 66% utiliza SFASA 40 para movilizarse de su centro de estudios a su casa y el 20% de su trabajo a su casa, mientras que el resto lo utiliza en menor medida para trasladarse a un centro de entretenimiento.
- Con respecto a los atributos más resaltantes de la empresa SFASA 40, el criterio de mayor puntaje fue el de “comodidad” con un 4.13 sobre 5 mientras que el criterio calificado con menor puntaje es el de “frecuencia de buses” con 3.23 sobre 5.
- Solo el 36% del target conoce un medio de comunicación de la empresa, mientras que el 64% no conoce ninguno.

- El medio de comunicación más conocido por el target es el WhatsApp con un 21% y el segundo más conocido es el Facebook con 9%.
- El 95% del target no ha realizado un reclamo por ningún medio de comunicación. Del 4% que sí realizó un reclamo lo hizo a través de Facebook, el WhatsApp de la empresa y directamente al chofer del bus.
- Con respecto a los sustitutos del servicio, el 69% del target alegó que no los utiliza porque “no pasa por mi ruta” mientras que el 18% lo usa de manera paralela al servicio SFASA 40.
- El 87% de los encuestados no participó del sorteo “Sube y Gana con la 40” y eligieron “pasajes gratis” (37%) como incentivo para participar en un sorteo futuro.
- Para mejorar el servicio, el 71% del target eligió la implementación de Wi-Fi en los buses de la flota SFASA 40, un resultado que sobrepasa a las demás opciones.

A partir del análisis de correlación de variables cualitativas, se usó la significación asintótica del chi-cuadrado de Pearson<sup>2</sup> para encontrar dependencia entre variables; después de encontrar relación se interpretaron los siguientes resultados de los cuadros del Anexo H:

- Las personas que más interactúan con los canales de comunicación participan más en los eventos de la empresa. Las personas que conocen el Whatsapp, el Facebook y/o el teléfono de la empresa tienen más tendencia a realizar reclamos.
- Las personas que más tiempo emplean en el servicio de transporte público tienen mayor tendencia a reclamar que los que pasan menos tiempo en el mismo.
- Las personas que siempre esperan su línea habitual tienen más propensión a reclamar que los que no esperan.
- Las personas que tienen mayor antigüedad como clientes son las personas que recomiendan en mayor número a la empresa.
- Otro factor que también afecta al número de recomendaciones es la seguridad interior, las personas que consideran más importante el criterio de seguridad interior en el transporte público tienden a recomendar mayor veces a la empresa.

---

<sup>2</sup> Los resultados de la prueba dan una significación asintótica de chi-cuadrado de Pearson menor a 0,05 que demuestra que existe dependencia entre las variables.



- Las mujeres están dispuestas ligeramente a pagar más que los hombres por un mejor servicio.
- Existe como tendencia la afluencia hacia los distritos del centro de Lima, notándose que los jóvenes de los distritos de Lima sur no viajan a los distritos de Lima norte por la empresa de transportes.

## 4. Conclusiones

### 4.1. Perfil del cliente

En el análisis del perfil del cliente, se puede observar un pico entre los 19 y 20 años siendo este rango el mayor de todos los jóvenes encuestados, otro dato relevante que el número de personas decrece a mayor edad, este dato coincide con los estimados poblacionales del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2010) que demuestra que la población de estudiantes es menos numerosa a mayor edad.

En cuanto a su procedencia, el mayor porcentaje de la muestra (22,1%), mencionó como lugar de origen Los Olivos, en menor medida también están los distritos de Cercado de Lima (13,4%) y San Martín de Porres (12,1%). Similarmente, los destinos más frecuentes son Los Olivos (21,5%), Lima Cercado (18,37%) y Surco se coloca tercer lugar con 10,24%. Este dato denota la concentración del tráfico en Lima Norte para los usuarios de “La 40”, además de tener coherencia con los datos que arroja el INEI, mencionando que Lima Norte es la zona de Lima más poblada comparado a otras zonas de Lima (Lima Sur<sup>3</sup> y Lima Centro). A través del estudio de correlación de variable podemos observar también que existe una tendencia de los clientes a tener como destino los distritos de Lima Centro. Por otro lado, es relevante mencionar que los clientes provenientes de los distritos de Lima sur no tienen como destino los distritos de Lima Norte, esto puede deberse al hecho que los clientes de la empresa no optan por la empresa al recorrer rutas largas.

Los centros de estudios más populares, a los que pertenece el target, son la Universidad Cesar Vallejo (UCV) y la Universidad Nacional Mayor San Marcos (UNMSM) con 22.8% y 18,9% respectivamente, esto coincide con los distritos de orígenes y destinos más populares ya que la UCV se encuentra en el distrito de Los Olivos, mientras que la UNMSM se encuentra en el distrito de Cercado de Lima.

---

<sup>3</sup> Para efectos de esta tesis, se basa en Lima por zonas delimitadas por Arellano Marketing (2015)

El pasaje más popular es el de S/.1.00 (61%) frente al de un sol y S/.1.50 (39%), esto infiere a primera vista que las rutas cortas son las más populares entre el público joven; sin embargo, no se puede determinar este porcentaje como exacto, ya que existe la posibilidad de que gran porcentaje del target podría hacer un mal uso del mecanismo aprovechándose y pagando menos por un servicio de mayor costo. Esto se ve comprobado -en algunos casos- a través de la encuesta, puesto que el distrito de origen y el de destino muchas veces están bastante alejados y el uso de este supondría el pago de la tarifa universitaria interurbana de S/.1.50; sin embargo, cuando marcan la tarifa que pagan usualmente, marcan S/.1.00. Es así que se concluye que el 61% de clientes que pagan pasaje universitario por una ruta urbana, no necesariamente refleja la realidad, ya que podrían alegar usar dicha ruta ante el chofer/cobrador y utilizar una ruta interurbana (S/.1.50) sin que el chofer se dé cuenta.

#### 4.2. Uso del servicio

Con respecto al tiempo de uso que emplean los estudiantes universitarios usuarios de la 40 en el transporte público, podemos determinar que el 78% de esta población expende al menos dos horas diarias en los servicios de transporte público. Según una encuesta hecha por Lima Cómo Vamos en el 2015c, el 25% de la población dedica más de dos horas al día a trasladarse en transporte público diariamente y el 10%, tres horas o más. Contrastando este resultado obtenidos en la encuesta aplicada, determinamos que los estudiantes que se transportan en “La 40” no se alejan de la realidad, e incluso podríamos afirmar que, en el caso de los estudiantes, es mayor la cantidad de usuarios que expenden este tiempo. Sin embargo, al contrastar los resultados con el caso estudiado vemos que el 37% de los estudiantes viaja aproximadamente dos horas, el 26%, menos de una hora y el 24% aproximadamente 1 hora.

Esto quiere decir que un gran porcentaje de la población estudiada no toma la línea para todos sus recorridos del día, lo que puede ocurrir por diferentes circunstancias. Según los *focus group*, la razón principal sería la baja frecuencia con la que las líneas pasan, es decir, el largo tiempo de espera en los paraderos. Es por este motivo que los estudiantes entrevistados en los *focus group* tomaban la línea SFASA 40 –con mayor incidencia- de regreso porque sentían que era una línea segura y la seguridad es el factor que más aprecian cuando salen tarde de la universidad, pero no ocurre lo mismo en los horarios de las tardes o las mañanas en donde la rapidez es el factor más importante para ellos.

Este hecho se muestra como una oportunidad para la empresa, ya que tiene la de brindar un valor agregado durante el tiempo que el cliente permanece dentro del bus. Al tratarse de estudiantes que se dirigen en su gran mayoría a su centro de estudios, debe aprovecharse este

tiempo muerto y brindar las condiciones apropiadas para que el cliente pueda hacer productivo su tiempo dentro del bus, avanzando sus trabajos de la universidad o estudiando para los mismos.

Con respecto al proceso de compra, podemos establecer que, en primer lugar, los estudiantes universitarios usuarios de la 40 eligen el transporte público que lo deje más cerca de su destino. Esta información es importante, porque, si bien los paraderos de la empresa ya están establecidos, ayuda para enfocar a la empresa en la mejora de su servicio con respecto a las otras variables y buscar aventajar a las otras líneas de transporte que llevan a su mismo destino, así como, fidelizar a los usuarios ya ganados. En segundo lugar, los usuarios buscan rapidez al llegar a este; en tercer lugar, eligen su línea habitual o de confianza; en cuarto lugar, eligen comodidad y, finalmente, el que llegue primero. El criterio “el que llegue primero” ocupa el último lugar de la preferencia de los clientes encuestados, esto quiere decir que la mayoría de clientes evalúa sus opciones evaluando los beneficios y costos de cada opción.

Los hábitos de consumo del cliente “pasaje universitario” SFASA 40 manifiestan que la mayoría de clientes utiliza la empresa estudiada para movilizarse de su “centro de estudios a su casa” y en una menor medida de su “trabajo a su casa”. Esto se explica debido a la naturaleza de su población, ya que la muestra está compuesta por estudiantes universitarios de 18 a 25 años. Esto significa una oportunidad para la empresa debido a que los estudiantes expenden gran parte de su tiempo en el bus. Algunos aprovechan este tiempo para descansar y relajarse, mientras que otros aprovechan el tiempo en leer e ir avanzando con sus pendientes universitarios; sin embargo, el ambiente en los buses no es del todo cómodo para realizar actividades de estudio dentro de estos. Es así que el ambiente dentro del bus podría generar una oportunidad a ser aprovechada por la empresa.

### **4.3. Aceptación del concepto**

Con respecto al transporte público en general, los usuarios consideran muy importante, en su mayoría, la seguridad interior y la conducta vial del chofer ; también, estos consideran que la rapidez del servicio, la frecuencia de buses, la atención (ética y amabilidad) de los choferes y la limpieza de los buses son factores importantes del servicio en el orden descrito. Al contrastar esta información con la obtenida con respecto a su elección por SFASA 40, obtenemos que los usuarios califican la mayoría de sus características como buenas; sin embargo, algunas de estas tienden a ser mejores que otras, siendo señaladas por gran cantidad de clientes también como excelentes. Dentro de estas características, la “comodidad” es la característica calificada con mayor puntaje, lo cual -según los *focus group*- se refiere a la infraestructura que la empresa les

ofrece en sus amplios buses. Esto se traduce en una ventaja que tiene la empresa con respecto a su competencia y un punto de partida para optimizar su servicio y ampliar el nivel de “comodidad” percibido por sus clientes.

Finalmente, la frecuencia de los buses fue la única característica del servicio que es calificada por los clientes con menor puntuación. En una entrevista al gerente de operaciones, manifestó que los buses están programados para salir de sus patios iniciales con tiempos de 10 a 20 minutos de intervalo; sin embargo, estos se alargan por el tráfico que se presenta en el recorrido, haciendo que esos 10 a 20 minutos se conviertan en 40 o 50 minutos. A pesar de ello, planean implementar un mayor número de buses para abastecer la demanda y reducir los tiempos de espera.

Con respecto a las recomendaciones de los clientes, la incidencia de recomendación del cliente SFASA 40 es bastante alto, ya que solo el 22% del total nunca ha recomendado la empresa, es decir que el 78% de los encuestados ha recomendado la empresa por lo menos una vez. Según Tale (2006), el principio para que los clientes recomienden el servicio es satisfacer sus necesidades; es así que concluimos que la propuesta actual del servicio es satisfactorio para los clientes actuales. Asimismo, en correlación con las variables estudiadas, este resultó dependiente de la antigüedad del cliente, es decir que las personas que son clientes más antiguos son los que recomiendan la empresa a un mayor número de conocidos. Otro factor que también afecta al número de recomendaciones es la seguridad interior, las personas que consideran más importante el criterio de seguridad interior en el transporte público tienden a recomendar mayor veces a la empresa.

Por otro lado, el nivel de reclamos que han realizado los clientes SFASA 40 es bastante bajo, ya que solo representa el 3% del público total. Esto en contraste con el porcentaje de recomendación, nos indica que el nivel de reclamos es bajo debido a que el cliente se encuentra satisfecho con el servicio actual. Asimismo, la variable de número de reclamos tiene interrelación con dos variables. El primer hallazgo es que los clientes que más reclaman son justamente los que pasan más tiempo de viaje en el transporte público, esto debido a que dicho tipo de cliente, al pasar más tiempo en interacción con el servicio brindado se vuelve más exigente con el mismo. El segundo hallazgo es que los clientes que más reclaman son los que siempre esperan su línea habitual; es decir, los clientes que esperan su línea habitual asumen el costo de dicha espera y tienen una mayor expectativa de servicio, por lo que si no lo reciben son más propensos a reclamarlo.



#### 4.4. Idoneidad del marketing mix

El medio de comunicación más conocido por los clientes es el WhatsApp; sin embargo, tiene un porcentaje bastante bajo de clientes que declaran conocerlo, en comparación al 64% de jóvenes que no conocen ningún medio de comunicación. Esto parece responder a la baja penetración que tiene la información proporcionada en el boleto electrónico, ya que solo el 21% de los clientes lo conocen por medio de los afiches estampados en las ventanas del bus y boleto electrónico.

El segundo medio de comunicación más conocido es el Facebook con un 9%, el cual, en la actualidad (30/06/16), tiene más de 3,700 seguidores. Esto se suma al hecho de que en el *focus group* se le conoce a la empresa SFASA 40 como “La 40”; además de ello, en la parte frontal del bus figuran las siglas ETSAFRASA 40, lo cual genera una confusión con respecto a la identificación de la empresa. Su página de Facebook oficial lleva por nombre SFASA 40, por lo que es bastante comprensible la dificultad de ubicarla. El único medio por el que se comunica el nombre correcto de la empresa – SFASA 40- es a partir del boleto electrónico; no obstante, no se hace ninguna referencia a la existencia de una página de Facebook con el mismo nombre.

La empresa en cuestión destina recursos en el despliegue y monitoreo de medios de comunicación que están en constante interacción con los clientes; sin embargo, esta estrategia no ha tenido una correcta difusión en sus clientes. Es por ello que dan como resultado muy bajos índices de interacción y aún de conocimiento de dichos canales de comunicación por parte de los clientes. Eso sucede tanto en sus medios de comunicación destinados a informar acerca de la empresa, como a sus medios de comunicación destinados a la post-venta dentro de lo cual encontramos la gestión de reclamos. Es así que se debe buscar potenciar la difusión de dichos canales y continuar con el monitoreo de la respuesta de los clientes a estos.

Con respecto al medio de comunicación destinado para los reclamos WhatsApp, casi el 100% de los clientes no ha realizado un reclamo, lo cual podría significar tres alternativas: la mayoría de clientes se sienten conformes con la buena calidad del servicio brindado, es por ello que los reclamos son escasos. Una segunda opción sería que no realizan reclamos porque no conocen medios por el cual realizarlos, en contraste con el alto índice de desconocimiento de los medios de comunicación (66%). Una tercera opción podría considerarse que los clientes no presentan reclamos, puesto que consideran que sus voces no son oídas, como sucede en el transporte público en general; sin embargo, esta última opción queda descartada, ya que en el *focus group* se descubrió que los clientes SFASA 40 sienten que no tienen voz en las empresas de transporte público en general, pero que esto no pasa con la empresa SFASA 40. Los



entrevistados declararon que estarían dispuestos a dar *feedback* o realizar reclamos hacia la empresa – en caso fuera necesario- ya que consideran que “...ellos si nos van a hacer caso...”

Con respecto al 4% que sí expresó su disconformidad o disgusto mediante un reclamo, esto se dio por las siguientes razones, las cuales han sido codificadas: no respetan el pasaje medio o cobran de más, demora mucho en pasar el bus, el conductor es irrespetuoso y el conductor maneja a velocidad excesiva.

El 4% de los clientes manifestaron haber hecho un tipo de reclamo; sin embargo, el 5% manifestó haberlos hecho a través de uno de los medios de comunicación. Esto puede reflejarse como una inconsistencia en la respuesta de los clientes. Esto se debe a que el 1% de diferencia – el cual manifiesta que no realizaron un reclamo- lo realizó directamente con el chofer. Esto se interpreta como una queja informal, el cual no llegará a oídos de la empresa. Es por ello que no lo cuentan como un reclamo hecho hacia la empresa propiamente dicho.

En cuanto a la promoción de la empresa a través de los sorteos “Sube y Gana con la 40”, el 87% de los usuarios encuestados no participó en ningún concurso formulado por SFASA 40, y solo el resto (13%) participó en los sorteos. Este porcentaje responde a 4 razones según los *focus group* realizados: la primera es que los clientes no conozcan la existencia del sorteo o el procedimiento del mismo por una mala comunicación del evento, la segunda es que consideren falso dicho sorteo, la tercera es que no les gusta participar en sorteos porque están seguros que no ganarán y la cuarta razón es que el incentivo ofrecido no les motiva lo suficiente para hacerlo.

Para motivar a la gente a participar en los concursos de la 40, la gerencia opto por incentivos. Estos han estado enfocados recientemente en premios en efectivo (S/.25.00, S/.50.00, S/.100.00, S/.250.00), así como electrodomésticos (microondas, planchas, televisores); sin embargo, la encuesta ha demostrado que la mayoría de usuarios del público joven prefieren pasajes gratis como premio. El restante prefiere el dinero como premio, lo cual ya se viene dando pero parece ser que no es suficiente el monto como para incentivarlos. Asimismo, en menor medida los clientes prefieren *gadgets* electrónicos. Es así que la empresa necesita mejorar su comunicación de los eventos que realice, así como mejorar los incentivos que ofrece por la participación de sus clientes.

#### **4.5. Lealtad del target**

La frecuencia de uso de un servicio indica, en muchas ocasiones, la fidelidad que el cliente tiene con la marca, ya que si el nivel de intensidad de uso incrementa, este indica que el

cliente desea repetir la experiencia de servicio que la empresa le otorga, lo cual es un buen indicador para esta última (Escudero, 2014).

Para efectos prácticos de la investigación, se evalúa la frecuencia de uso diaria del servicio, ya que la naturaleza del negocio, en este caso, nos indica que es un servicio que contribuye en el abastecimiento de las necesidades de seguridad y protección que toda persona busca establecer en su día a día, ya que según Mashlow (1943), los recursos para vivir con dignidad son el empleo y la educación, entre otros, los cuales -evidentemente- necesitan el desplazamiento de toda persona a través de los medios de transporte.

El 83% de la población utiliza al menos dos veces transporte público al día. El hecho de que viajen al menos un par de veces está claramente asociado a que utilizan el transporte público tanto de ida como de regreso a su destino. El 30% de los usuarios considera que solo tiene dos opciones para llegar a su destino a parte de la empresa SFASA 4; asimismo, el otro 30% considera que tiene tres opciones adicionales, además de la empresa del caso. En los *focus group* realizados se evidencia que existen más de tres opciones para el transporte de los clientes, sin embargo, solo consideran dos o tres como las opciones más adecuadas dentro de las cuales realizan su elección.

Más allá de que dichas opciones coinciden efectivamente con la ruta de los clientes, esto responde al hecho de que son comparables con la empresa SFASA 40 y que tienen similar potencial de uso que la misma. Esto contradice la manifestación de la gerente de comunicaciones, quien refiere que la empresa no tiene competidores debido a su diferenciada propuesta de valor. “Que los clientes lo consideren comparables” quiere decir que satisface la misma necesidad, en una plataforma muy similar, lo cual los convierte en competidores de la empresa.

En la pregunta 21 del cuestionario, se comparó el uso de los sustitutos con la empresa SFASA 40. Si bien existen sustitutos de diversos tipos, se evaluó el costo/beneficio de cada uno y se determinó como los principales al Sistema Integrado de Transporte (SIT), El Metropolitano y El Metro de Lima: Línea 1; esto porque son medios de transporte que tienen un costo similar pero una plataforma de servicio es distinta, ya que estos cuentan con vías exclusivas, y sus atributos de comodidad y tiempo son superiores al de la empresa en cuestión. Es así que surge la pregunta de por qué utilizan la empresa SFASA 40 en vez de los sustitutos que son notablemente superiores en beneficios, o si es que los utilizan de manera alterna a la empresa en cuestión.

El cuestionamiento surge al considerar que los sustitutos ya mencionados tienen una propuesta de valor con atributos potenciados, ya que, en contraste con la pregunta 12, el cliente SFASA 40 busca principalmente que el conductor del transporte cuente con una buena educación vial y rapidez en el servicio, los cuales son atributos claramente potenciados en estos sustitutos, dado que cuentan con una vía exclusiva y programación de tiempo de llegada que aseguran la rapidez y la conducta vial exigida. Ante ello, las encuestas arrojaron que los clientes “pasaje universitario” en su mayoría no utilizan dichos sustitutos debido a que no recorren las rutas por las que se dirigen ellos.

En lo que respecta a la antigüedad del cliente, definida como el tiempo que usa el servicio, es otro factor de estudio debido a que demuestra el tiempo de ingreso y el crecimiento de nuevos clientes. Es notable el número de nuevos usuarios con menos de tres meses que son 13% del total, así como los usuarios que toman el servicio desde hace entre tres y seis meses (14%). Esto denota la captación de nuevos clientes recientemente.

Por otro lado, si consolidamos el número de ingresantes por año, podemos demostrar el crecimiento de los usuarios de la 40. Ellos han comenzado a usar el servicio hace menos de un año y este grupo es casi el doble de los usuarios que tienen entre 1 y 2 años usando el servicio. A su vez, este número es mayor a los que tienen 2 años.

#### **4.6. Consolidación del concepto de servicio**

Finalmente, en cuanto al mejoramiento del servicio, es necesario mencionar que, según la encuesta realizada, el Wi-Fi gratis es la primera opción para el público joven (71% del total), muy por encima de otros servicios como el acceso a tomacorrientes, acceso a “vending” o máquinas expendedoras de alimentos, transmisión de televisión o servicio expreso. Esta opción otorga al usuario un servicio adicional muy usado sobre todo por el público joven, quien en la teoría es mencionado como nativo digital, ya que el grupo ha nacido con el empleo de la tecnología como el Wi-Fi y le resulta algo necesario y cotidiano.

Asimismo, el 70% de los encuestados estarían dispuestos a pagar al menos 0.20 céntimos más por el servicio de Wi-Fi; sin embargo, es importante comentar que el 30% no pagaría más de lo que ya actualmente paga. Este resultado reafirma la posición a pagar más por un mejor servicio de la encuesta de DATUM (2014), que menciona que el 72% de limeños consideraban en abril del 2014 pagar más por un mejor servicio, lo cual sirve de base para la implementación de nuevos servicios como el de Wi-Fi. Por otro lado, el análisis de correlación

de variables arroja que, con respecto a la disposición a pagar más por un mejor servicio, las mujeres están- ligeramente- más dispuestas a pagar un incremento del precio de boleto.



## **CAPÍTULO 5: ANÁLISIS SITUACIONAL DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING SFASA 40**

En el siguiente capítulo, se detallará el análisis situacional del plan estratégico de marketing aplicado actualmente por la empresa; a través del análisis interno y externo de la misma.

### **1. Análisis interno**

A continuación se describirá el análisis interno de la empresa SFASA 40, el cual consta de la descripción de la empresa, el análisis de la cadena de valor y el análisis VRIO<sup>4</sup>.

#### **1.1. Descripción de la empresa**

La empresa de transportes y multiservicios importadora y exportadora San Francisco de Asís de Los Olivos SA (SFASA 40) es una empresa de transporte público que forma parte del consorcio empresarial Grupo Express del Perú. Esta brinda el servicio de transporte público en la ciudad de Lima. Inició sus actividades en 1998 y actualmente la oficina y central de operaciones se encuentra en Calle Cantuarias número 160 Departamento 1002 Interior 10 en el distrito de Miraflores, mientras que sus patios y paraderos finales se encuentran en San Pedro (Carabayllo) y en Villa El Salvador.

SFASA 40, conocida popularmente como “La 40”, atraviesa los distritos de Villa María del Triunfo, Villa El Salvador, San Juan de Miraflores, Surco, San Borja, San Luis, La Victoria, Lince, Cercado de Lima, Jesús María, Pueblo Libre, San Miguel, San Martín de Porres, Los Olivos, Comas y Carabayllo. Recientemente ha ampliado su ruta como respuesta a la demanda de clientes para llegar a San Pedro. La ruta por la que pasa SFASA 40 se caracteriza por ser una ruta universitaria, ya que atraviesa alrededor de veinte centros de estudios en todo su recorrido según Pilar Covarrubias – Gerente de Comunicaciones- (comunicación personal, 17 de mayo, 2016).

##### **1.1.1. Historia**

En un inicio, la flota de SFASA 40 estaba compuesta en su gran mayoría por combis, la misma solo tenía un autobús y la frecuencia con la que transitaban sus carros era baja. La empresa mantenía un modelo de ruta afiliadora, es decir, el modelo de negocio en que los dueños poseen la ruta pero no las unidades vehiculares, por lo cual se solicitaba conductores

---

<sup>4</sup> VRIO (Valioso, Raro, Inimitable y Organizados –aprovechables para la empresa-).



para las unidades vehiculares y se vendía el derecho de ruta. En este modelo de negocio es común el “tanqueo”, que consiste en ligar al conductor al uso exclusivo de ciertos grifos, la misma modalidad se aplicaba para el uso obligado de ciertos talleres. Este modelo de negocio culminó con la compra de la empresa por manos del Grupo Express del Perú, el cual aplicó estándares como la eliminación de las combis y reemplazarlas estas últimas por autobuses.

El Grupo Express del Perú es una de las 8 compañías de transporte masivo de pasajeros en Latinoamérica pertenecientes al Grupo Express. El Grupo Express fue creado en julio de 1999 en Colombia y emprendió en el transporte con la implantación de TransMilenio, este grupo está caracterizado por el compromiso con la modernización del transporte y visión por el mejoramiento de la calidad de vida de las personas. Cada compañía de este grupo es administrativa y financieramente autónoma, aunque se retroalimenta y aporta a un universo corporativo de best-practices (Grupo Express Colombia, 2013). Al respecto de esto, se puede agregar que como se explicará más adelante el grupo es administrado por gerencias corporativas así como gerencias adjuntas.

El Grupo Express tenía interés en participar en las licitaciones de los paquetes del metropolitano de la Municipalidad Metropolitana de Lima, este paquete incluía al metropolitano y sus nueve corredores por lo cual creo la empresa Lima Vías Express con el fin de participar en las mencionadas licitaciones. Sin embargo, para participar en las licitaciones, la Municipalidad Metropolitana de Lima exigía cumplir con ciertos requisitos, entre los cuales estaba tener una flota propia y tener al menos una ruta de transporte público en Lima, es por ello que se adquieren las empresas Realidad Express, SFASA 40 y Las Flores a través de la creación del Grupo Express del Perú para cumplir con los requisitos exigidos. Posteriormente la empresa Lima Vías Express ganó algunas licitaciones; sin embargo, durante la gestión de Luis Castañeda Lossio existieron problemas que anularon estas licitaciones. A partir de ese momento, el grupo tuvo la visión de contribuir en la ciudad creando un sistema de transportes distinto, para todo Lima, porque sus rutas interconectan con el metropolitano, con el tren eléctrico, y con la ciudad de sur a norte y con el Callao. Actualmente, Grupo Express del Perú posee 150 unidades de transporte en total, estas circulan desde la 04:00 horas hasta las 01:00 horas y se dividen en tres turnos de inspectores. El grupo posee a las tres empresas de transporte ya mencionadas, entre las cuales, la empresa de transporte Realidad Express, conocida popularmente como “La 03”, es utilizada de piloto para implementar las estrategias e innovaciones propuestas por la corporación. Esto se da así porque dicha línea posee la ruta más corta entre las tres empresas de transporte. Su ruta cruza toda la avenida Universitaria desde el distrito de Carabayllo hasta San

Miguel (específicamente hasta Plaza San Miguel). Estos vehículos de color azul poseen todo el equipamiento instalado electrónicamente, tienen torniquetes que evitan el acceso de ambulantes y están supervisados por el centro de control ubicado en Miraflores. Además, es la única de las tres empresas que posee tarifa plana; los precios son los siguientes: público general S/. 2.00, universitario S/. 1.00 y escolar S/. 0.50.

### ***1.1.2. Planeación estratégica***

A continuación, se describe la misión, visión y objetivo estratégico que adapta del Grupo Express de Colombia (2013):

#### ***a. Misión***

Garantizar el servicio de transporte urbano de pasajeros de la ciudad de Lima de manera efectiva, confiable y segura, respondiendo a las necesidades y expectativas de los usuarios disponiendo del talento humano calificado y comprometido con principios y valores orientados a la excelencia y con una flota de buses en las mejores condiciones de funcionamiento.

#### ***b. Visión***

Distinguirnos como la mejor empresa manteniendo el liderazgo empresarial y gremial, siendo reconocidos por un servicio, eficiente, oportuno, rentable y seguro a través de la innovación permanente en el manejo técnico, operativo y financiero, aplicando principios de calidad, Responsabilidad Social y Ambiental.

#### ***c. Objetivo Estratégico***

Mantener un crecimiento sostenido del valor para los accionistas para ser una empresa modelo, de talla mundial.

#### ***d. Principios***

La base del Grupo Express del Perú es la gerencia para el aseguramiento de sus operaciones, la cual ha sido denominado “GANO” y consta de 14 principios gerenciales. Dichos principios se sustentan en la sociedad más antigua de América: Caral, debido a la cultura avanzada que poseía para aquel tiempo. Los principios son los siguientes:

- Liderazgo y compromiso
- Documentación y manejo de información
- Procesos y procedimientos

- Capacitación y desarrollo
- Investigación de accidentes e incidentes
- Líneas de carrera y beneficios
- Comunicaciones efectivas
- Desarrollo de proveedores
- Diseño y construcción de instalaciones
- Preparación para emergencias
- Manejo del cambio
- Normatividad y requerimientos legales
- Asuntos externos y comunidades
- Integración familiar

### ***1.1.3. Estructura Organizacional de la Empresa***

Existen tres niveles jerárquicos de gerencias dentro del Grupo Express del Perú, estas son:

- Gerencia general del grupo, la cual controla al grupo
- Gerencias corporativas
- Gerencias adjuntas (SFASA 40, Realidad Express y Las Flores)

Las gerencias corporativas son la de operaciones, la de finanzas y la de logística, mientras que las gerencias no corporativas son la de gestión humana, la gerencia de comunicaciones, la de mantenimiento y la de seguridad. A continuación, se presenta el organigrama de la empresa SFASA 40.

#### ***a. Gerencia General***

Se encarga de la administración general. Esta es la cabeza del Grupo Express del Perú y tiene como funciones principales la toma de decisiones, la coordinación entre gerencias, las evaluaciones periódicas y la planificación a largo plazo.

#### *b. Gerencia de Finanzas*

Se encarga del tema financiero y contable como la administración del capital de trabajo, llevar los registros contables, el pago de impuestos, ingresos y egresos de la empresa, así como la elaboración de los estados financieros.

#### *c. Gerencia de Logística*

Es la gerencia que se encarga de la compra y corroboración y admisión de los insumos solicitados como las autopartes y repuestos para enviarlas a almacén o, según sea el caso, también, se encarga de realizar las cotizaciones previas, enviarlas a la gerencia correspondiente para las respectivas aprobaciones y realizar los pedidos una vez que sean aprobadas.

#### *d. Gerencia de Operaciones*

Está conformada por varios equipos: los operadores del IVU (sistema de la marca de la compañía), ubicados en la central de Miraflores; facilitadores de la operación (seguridad operacional); y un equipo de capacitación, ambos ubicados en los patios donde se coordinan las operaciones diarias.

#### *e. Gerencia de seguridad y salud por el trabajo*

Es la gerencia responsable de que en los patios existan todas las medidas y condiciones necesarias para que los operadores y técnicos de mantenimiento puedan realizar su labor, además de gestionar los procedimientos que se realizan en estos lugares. En dichas zonas, se cumplen todo los procedimientos para el manejo de repuestos, residuos sólidos y líquidos a cargo de mantenimiento.

#### *f. Gerencia de Gestión Humana*

Esta gerencia está dividida en dos: una parte para el transporte tradicional y otra para el transporte no tradicional. Se encarga de seleccionar, capacitar y retener al personal de la empresa principalmente los operarios.

#### *g. Gerencia de Comunicaciones*

Se encuentra encargada de la oficina de atención al usuario, promociones y, también, se encarga de ver la mejor opción para comunicarse con el usuario como las redes sociales, el WhatsApp, el correo electrónico o la línea telefónica. También, se encarga de publicitar el servicio, atraer más clientes y del manejo de puntos detractores.

## *h. Gerencia de Mantenimiento*

Según el Coordinador de Mantenimiento (comunicación personal, 13 de junio 2016), la Gerencia de Mantenimiento encarga del mantenimiento preventivo de las unidades, así como el mantenimiento correctivo como la reparación de la flota y el embellecimiento de la misma. Esta gerencia responde a los fallos técnicos al igual que al aseguramiento de una unidad vehicular; en el patio, los colaboradores cuentan con todo el equipamiento a su disposición como su carreta de herramientas y sus bancas para el mantenimiento de los vehículos. Cada colaborador cuenta con trajes biodegradables que máximo lo pueden usar cada tres días. Todo está regulado por procedimientos y se toman las medidas de seguridad obligatorias como el uso del casco.

### *h.1. Gestión de flotas*

El grupo aplica una nueva metodología en administración de flotas, ya que en este apunta estrictamente a la seguridad y el tema del mantenimiento que puede ser predictivo, proactivo y correctivo.

El grupo prioriza el mantenimiento preventivo, donde los buses pasan por este mantenimiento y son revisados después de cinco semanas (que supone un recorrido del carro de diez mil kilómetros)- nuevamente- para realizar un chequeo (fluidos, lubricación, aceite de motor, aceite de caja y aceite de dirección dependiendo de la programación). Este trabajo dura desde las 7 a.m. hasta las 6 p.m. dependiendo de la complejidad que presente el vehículo que varía principalmente si es que tiene que desmontar cajas. Los 135 buses de toda la compañía llegan a hacer su mantenimiento respectivo, según César Díaz (comunicación personal, 13 de junio, 2016)

El personal técnico tiene el conocimiento suficiente para realizar el trabajo en el menor tiempo, ser confiable y sobre todo con la seguridad requerida para no lastimarse. Esto es debido a que no quieren tener riesgos, se toma todas las medidas de seguridad necesarias.

Los lineamientos para esta área son las siguientes:

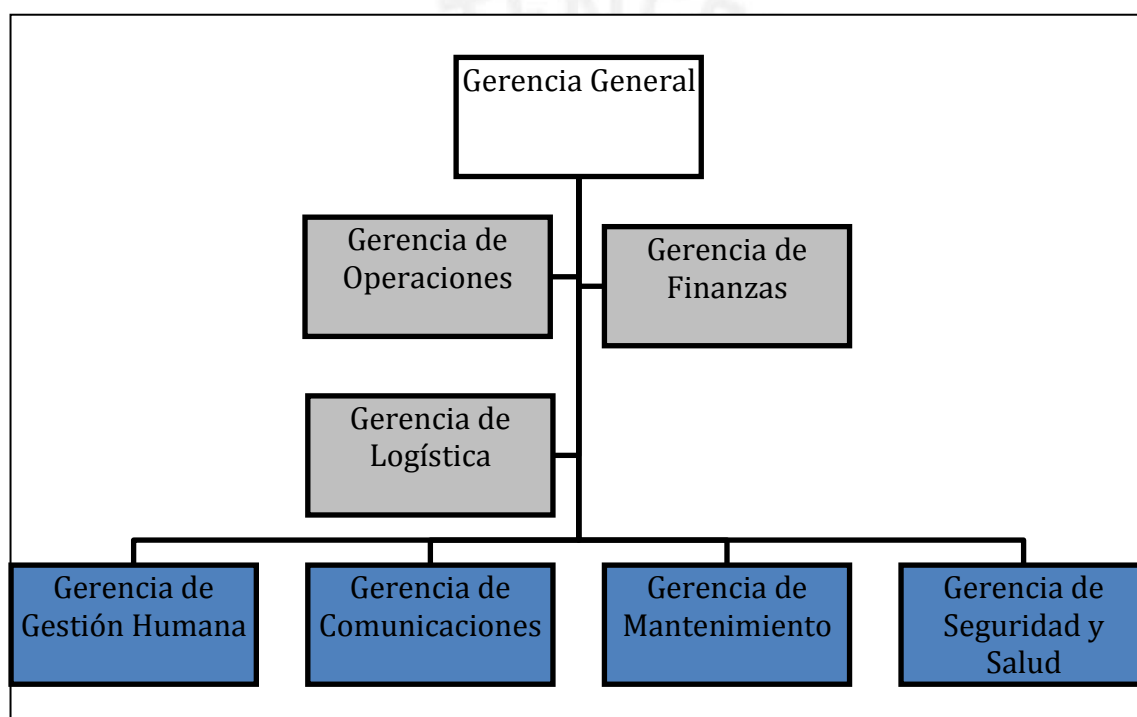
- **Planeamiento:** Se realiza a cada bus dependiendo de su recorrido, los buses de SFASA 40 tienen alrededor de veinte mil kilómetros de recorrido (dos años y medio de antigüedad). Se espera que el bus tenga un tiempo de vida de 10 a 15 años. Este planeamiento es realizado por un equipo de tres personas.
- **Programación:** Lo realiza una sola persona ayudado con los planeadores, donde se tiene que estar atento a las novedades y la planeación anterior.



- Ejecución: Es la aplicación de la planeación y la programación.
- Verificación/control: Verifica cómo se está haciendo la planificación, programación y ejecución; este lineamiento es realizado después de la ejecución.

El personal de mantenimiento se ha ido forjando de estas flotas que han trabajado con MODASA. En lo que respecta al reclutamiento, se seleccionan practicantes de preferencia que no hayan trabajado en otro taller, ya que siempre se mantienen malos hábitos como trabajar sucios. La idea es que se cambien estas actitudes. A continuación se resume el organigrama de la empresa SFASA 40:

**Figura 1: Organigrama de la empresa SFASA 40**



## 1.2. Análisis de la cadena de valor

En la cadena de valor, se analizan las actividades que realiza la empresa para generar valor tanto para ella como para los clientes. Según Thompson y Strickland (1994), las actividades de una empresa están divididas en dos grupos: las actividades primarias y las actividades de apoyo. Las actividades primarias son aquellas que crean valor directamente para los clientes y las de apoyo, como su nombre lo dice, sirven de apoyo para las actividades primarias y a mejorar el desempeño de estas.

Las actividades primarias se encuentran identificadas como manejo de la cadena de abastecimiento, operaciones, distribución, marketing y ventas, servicio y margen de ganancias; mientras que las actividades de apoyo son la investigación y desarrollo del producto, la tecnología y el desarrollo de sistemas, el manejo de recursos humanos y la administración en general.

Con respecto a las actividades primarias, Thompson y Strickland (1994) las definen:

- Manejo de la cadena de abastecimiento: actividades relacionadas a la compra, almacenamiento y distribución de las materias primas, y el abastecimiento en general de la empresa que permite el desarrollo de las actividades. Las actividades que se desarrollan en esta área van desde el contacto con proveedores, la inspección y el manejo de inventarios.
- Operaciones: actividades, activos y costos asociados a la transformación de la materia prima en producto o servicio final.
- Distribución: actividades, activos y costos correspondientes a la distribución física del productos final o servicio a los clientes.
- Ventas y marketing: actividades, relacionadas a la investigación de mercados, ventas, publicidad y promoción del producto.
- Servicio: Actividades brindadas como asistencia a los clientes como instalaciones, entrega de repuestos, atención de dudas, asistencia técnica, etc.
- Y las actividades de apoyo son definidas de la siguiente manera:
- I&D del producto, tecnología y desarrollo de sistemas: actividades en base a la investigación y desarrollo del producto, mejora de proceso y diseño, sistema de telecomunicación, ingeniería virtual, capacidad de base de datos y desarrollo de sistemas de apoyo por computadora.
- Manejo de recursos humanos: actividades relacionadas a la selección, contratación, capacitación, desarrollo y compensación del personal de la empresa.
- Administración en general: actividades asociadas al control general, contabilidad, finanzas, seguridad, sistemas de operación y todas las actividades de gestión relacionadas a la empresa.

### **1.2.1. Abastecimiento**

El abastecimiento de la empresa está administrado por la Gerencia de Logística, cuyos principales componentes son el combustible (gas) así como los buses y repuestos. Se tiene una alianza estratégica con MODASA (buses y repuestos), así como con el proveedor de combustible Andina que permite añadir valor en el abastecimiento. En el caso de las autopartes, se tiene un almacén de MODASA en el patio de San Pedro que permite el cambio de autopartes a través de un proceso con mantenimiento y logística; por otro lado, para el caso de los Grifos Andinos, estos trabajan exclusivamente con SFASA 40, ya que constantemente retanquean sus buses después de “dar una vuelta”. Por las noches, hacen un retanqueo extra antes de guardar los buses.

### **1.2.2. Desarrollo Tecnológico**

El desarrollo tecnológico está liderado por el área de operaciones, principalmente por el área de producción operativa, la cual es la encargada de la implementación de la más reciente tecnología en la empresa. Actualmente, entre sus proyectos se encuentra el sistema de control y gestión IVU que “provee una suite para la planificación y control de los vehículos y el personal. El sistema de E-Ticketing también es provisto por la empresa berlinesa especialista en soluciones de tecnología informática para el transporte público” (IVU Traffic Technologies AG [IVU], 2016). Esto permite conocer la ubicación de los buses del grupo en tiempo real para la planificación del viaje y ahorro del tiempo, además del control de caja en base a la recaudación por la venta de boletos. Este sistema hace posible determinar la velocidad del carro, con qué velocidad frena, dónde se detuvo y cuántas veces se abre la puerta y otras estadísticas importantes para la empresa. Se tiene planeado lanzar una aplicación móvil que permita al cliente ver la ubicación del carro en tiempo real y determinar el tiempo estimado en el cual este estará en determinado paradero aprovechando el sistema IVU.

Actualmente, el grupo empresarial apunta a cobrar tarifa plana y a la interconexión de sus tres líneas, donde uno podría hacer transbordo entre las tres rutas del grupo. Por ello, se está implementando la nueva tecnología y se quiere implementar una tarjeta para realizar pagos o diferentes métodos como el monedero electrónico, tarjeta de débito o de crédito, para agilizar y modernizar el sistema de pago.

### **1.2.3. Recursos Humanos**

El personal completo SFASA 40 se encuentra en planilla (sueldo fijos, bonos de productividad y tienen todos los seguros). Asimismo, cuentan con un proceso de reclutamiento

estructurado, el cual inicia con la convocatoria a través de volantes, periódicos y estaciones radios populares que escuchan los conductores de transporte público. Luego, se inicia el proceso de selección cuando el operador llega y presenta su hoja de vida. Posteriormente, se realiza la evaluación psicológica, revisión de antecedentes y examen médico.

La capacitación tiene una duración de una semana y abarca temas de vía operacional. Los primeros días, los nuevos conductores tienen un instructor que indica los paraderos autorizados y el trato que se les da a los usuarios.

La corporación cuenta con una línea de carrera e incentivos. El grupo incentiva a los cobradores a no tener malos manejos en el tema del recaudo y puntualidad (que no lleguen tarde y que no falten). Asimismo, hay sanciones establecidas a través del reglamento interno, sancionando el mal recaudo, quejas por parte de los usuarios, impuntualidad del operador y mal trato al usuario. No necesariamente se despide a los operadores, sino que estos pueden ser relegados a realizar otras labores tales como la de mantenimiento de los buses en el patio.

El grupo tiene muy presente el tema de la familia en sus colaboradores, ya que usualmente los operadores trabajan dieciséis horas en el transporte público, lo que no les permite ver a sus familiares, ya que a veces trabajan días seguidos. El grupo ha puesto talleres de manejo de tiempo, de finanzas personales y para la familia (talleres de verano) que les permitan generar un ingreso. Estos talleres han ido en crecimiento y se hace una presentación al cierre.

En el patio sur del metropolitano, poseen cómodas instalaciones en las que se sitúan canchas de fútbol, gimnasio, comedor, zona de descanso y masajes. También, se les enseña hidroponía, además de enseñarles a cultivar alimentos saludables; los colaboradores han replicado lo aprendido en sus casas y la compañía ha financiado sus invernaderos (donde se cultiva tomate cherry, fresas y apio).

#### ***1.2.4. Infraestructura de la empresa***

La financiación y administración están encargadas por la gerencia de finanzas y la gerencia general respectivamente. Estas gerencias se encargan de la planificación, contabilidad y finanzas. La Gerencia de Finanzas es transversal y corporativa; también, ve temas de administración, planillas y control del gasto.

### **1.2.5. Logística Interna**

La logística interna está a cargo de la Gerencia de Logística conjuntamente con la Gerencia de Mantenimiento y la Gerencia de Comunicaciones, ya que, por un lado, el área de Logística se encarga del almacenamiento de materiales en los patios, mientras que, por otro lado, la recepción de datos y acceso de clientes es trabajo del área de Comunicaciones. El grupo empresarial posee un almacén de MODASA, en el que el procedimiento consiste en que para atender el bus se debe tener una orden de trabajo generada por el facilitador, crear el número del orden de trabajo y revisar el bus donde se decide si se repara o se cambia, después en la oficina se solicita un vale de consumo donde está el número de bus, kilometraje, el problema, qué técnico lo atiende, facilitador de turno y almacenero donde está el código de repuesto, descripción y la cantidad.

### **1.2.6. Operaciones**

Las operaciones a cargo de la gerencia con el mismo nombre maneja todo lo relacionado con el servicio y sistemas de calidad que ofrecen. Actualmente, está conformado por el equipo IVU (sistema con el nombre de la marca de la compañía), facilitadores de la operación (seguridad operacional) y el equipo de capacitación. La operación consiste en programación, ejecución, mantenimiento y administración.

La administración se encarga de la ejecución y programación (llega desde el centro de control gestión), ahí se planifica cada cuánto salen los buses, cuántas horas el personal va a trabajar y cuántas vueltas va a dar un bus. Los horarios se otorgan a los trabajadores todos los jueves a través de la Web y los operadores pueden observar su programación. Solo en el caso de los buses, los facilitadores son los que ejecutan la operación.

La ejecución está constituida por el *controller* (ingeniero especialista), con el apoyo del coordinador de operaciones que ejecutan lo programado a través del facilitador *senior* con los facilitadores de operación y de mantenimiento; estos últimos entregan los buses.

### **1.2.7. Logística externa**

La logística externa está a cargo de logística y finanzas quienes se encargan del procesamiento de pedidos (combustible, buses, autopartes, entre otros), del manejo de depósitos y residuos, así como de la preparación de informes del área.



### **1.2.8. Marketing y ventas**

Se ha implementado promociones no solo para los jóvenes universitarios, sino también para los jóvenes que estudian en cualquier centro de educación, para que se le aplique descuento como universitario (preuniversitarios y centros).

Para evitar los controladores internos, la empresa está enfocada en dar un servicio de calidad, empoderando al usuario para que exija sus derechos y calidad de servicio; por ello, tienen un sistema de comunicación destinado a enviar mensajes al público y, también, comunica al chofer en tiempo real mensajes del centro de control.

También, tienen un sistema que permite -a través de WhatsApp- la comunicación constante con el usuario para reclamos al centro de control. En este sistema, se tiene un promedio de sesenta comunicaciones diarias, de las cuales si existen problemas con la conducta del operario (chofer), el facilitador se encarga de llamarle la atención o, de ser necesario, aplicar una medida correctiva.

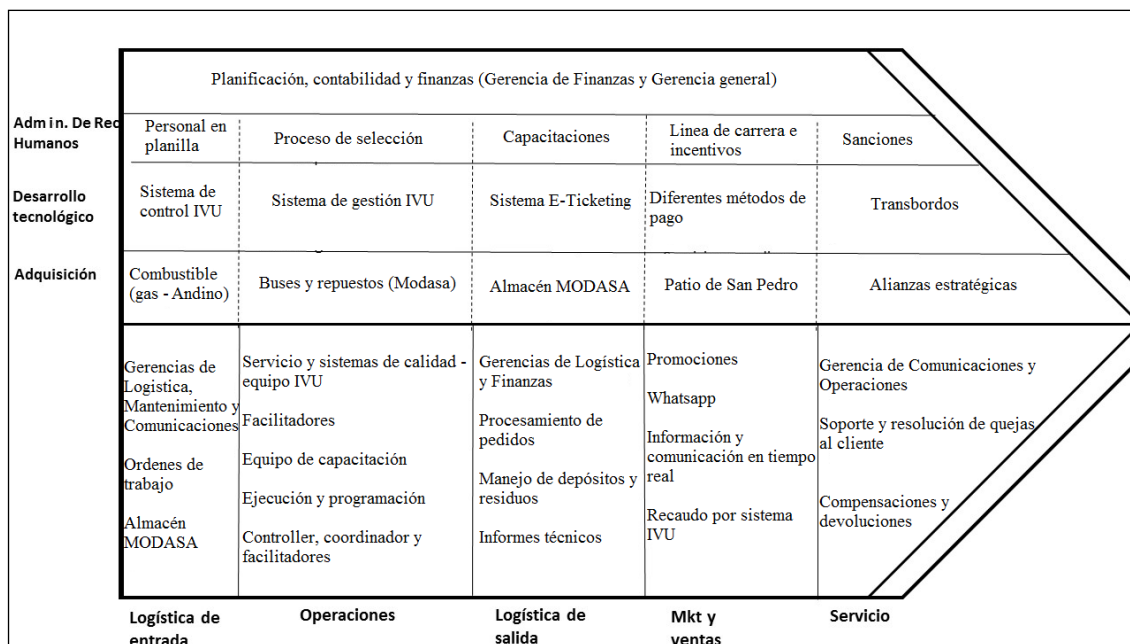
Por otro lado, para el cobro de las ventas se solía tener un equipo de recaudadores que liquidaban las ventas de acuerdo al número de boletos vendidos, pero ahora con la implementación del nuevo sistema, las ventas están sistematizadas.

Sistema IVU permite tener toda la información en línea. Desde el momento en que sube un usuario y paga, automáticamente esta operación se registra en base a los datos del paradero, la hora y el operador. Cuando el operador llega a los patios, hacen un cierre y automáticamente, gracias al sistema IVU, el personal de recaudo -también llamado auxiliares o cajeros- sabe la cantidad que debe ser entregada por el operador.

### **1.2.9. Servicios (post)**

Se encuentra manejado por varias áreas como la gerencia de comunicaciones y operaciones quienes se encargan del soporte y de la resolución de quejas del cliente, así como de las compensaciones en caso de que exista alguna y la devolución de vueltos de pasajes, todo ello a través del WhatsApp asociado al número celular de la empresa. Actualmente, el grupo cuenta con un sistema de devoluciones para gente que se olvidó dinero u objetos personales perdidos, el cual utiliza la plataforma del Facebook, donde se publican los objetos perdidos.

**Figura 2: Cadena de valor de la empresa SFASA 40**



### 1.3. Análisis VRIO

Es un análisis que consiste en determinar los recursos y capacidades de la empresa que le brindan una ventaja competitiva y una posición distintiva frente a las demás de la competencia. Conocer las ventajas competitivas brinda a la empresa un mejor enfoque a la hora de la construcción de sus estrategias. La ventaja competitiva, en este análisis, partirá desde el filtro “VRIO”, el cual consiste en que los recursos y capacidades deberán tener ciertas características que los diferencian de las demás empresas. Las condiciones de este filtro son que deben ser recursos y capacidades valiosas, distintas, inimitables y aprovechables para la empresa.

Para llegar a descubrir las ventajas competitivas de la organización, en primer lugar, se debe enumerar los recursos y capacidades con los que esta cuenta en sus diferentes áreas funcionales. Una vez identificadas estas, tendrán que ser sometidas a los filtros ya definidos. A partir de los recursos y capacidades que hayan pasado los filtros, se podrán construir ventajas competitivas y con estas fomentar una mejor construcción de las estrategias. A continuación, mostramos el análisis VRIO realizado en la empresa de transportes:

**Tabla 6: Análisis VRIO de la empresa SFASA 40**

Recurso / Capacidad	V	R	I	O	Implicancia competitiva
-Capacidad de financiamiento	Si	No	Si	Si	
-Respaldo financiero	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible: capacidad para nuevas iniciativas
-Organización: Gerencia de comunicaciones	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible: no existen empresas en Lima que tenga Gerencia de Comunicaciones (manejo de relaciones institucionales con las autoridades, con las empresas, así como abrir canales de comunicación internos y externos, trabajo de mercadeo y promociones)
-Línea de carrera y motivación	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible: no existe en otro lado (sala de masajes, talleres con la familia)
-Sistema de control y comunicación (tecnología)	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible: inimitable, pero no hay voluntad por parte de otras empresas
-Flota	Si	No	No	Si	
-Infraestructura (Pacios)	Si	No	Si	Si	
-Atención de choferes	No	Si	Si	Si	

## 2. Análisis externo macro

A continuación se desarrollara el análisis PESTEL<sup>5</sup> como herramienta para el análisis externo macro.

### 2.1. Análisis PESTEL

**Tabla 7: Análisis Político**

Fuerza	Variable	Descripción	Oportunidad o amenaza	Fuente
Político	Reforma de transporte	Desde las gestiones de Castañeda y Villarán, se ha puesto en marcha la reforma del transporte público en Lima, desde el Sistema de Transporte Integrado (SIT), el cual implica reorganizar el transporte urbano bajo una serie de políticas regulatorias que permitiera uniformizar los servicios de este sistema como los corredores, la Línea 1 del tren eléctrico y el Metropolitano. A pesar de la reforma vial que se viene realizando, aún el transporte público es escenario de muchas irregularidades. Recientemente, las disputas entre el Ministerio de Economía y Finanzas con la Municipalidad de Lima por los contratos de los corredores pone en peligro la reforma profesada por la municipalidad.	Incertidumbre en el transporte público, esto debido a las posiciones que presentan las autoridades respecto al manejo del transporte público.	Bielich (2009)

<sup>5</sup> PESTEL: Análisis político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal

**Tabla 7: Análisis Político (continuación)**

	<p>Inversión en transporte público</p>	<p>Frente a las graves deficiencias del transporte público y la creciente congestión vehicular, desde hace una década la Municipalidad de Lima y el gobierno central empezaron a apostar por inversiones en infraestructura de transporte público masivo. Es así que en el 2010 Luis Castañeda Lossio inaugura la línea de transporte más larga de Lima, “El Metropolitano”, la cual cuenta con un carril exclusivo, alejándose del caos vehicular que aqueja el resto del parque automotor. Se ha previsto la construcción de varias líneas más de Metropolitano, pero la construcción de dicha red ha sido dejada de lado. En años recientes, ha prevalecido la iniciativa del gobierno de incrementar las líneas del metro de Lima “Línea 1”, la cual fue relanzada en el segundo gobierno de Alan García en el 2009. Esto debido a que la “Línea 1” de Lima cuenta con un servicio de estándares mucho más altos que el servicio actual desregulado; sin embargo, este sigue siendo insuficiente para la gran demanda de ciudadanos limeños.</p>	<p>Modernización del sistema público de transporte público en Lima</p>	<p>Defensoría del Pueblo (2008)</p>
--	--	--	--	-------------------------------------



**Tabla 8: Análisis económico**

Fuerza	Variable	Descripción	Oportunidad o amenaza	Fuente
Económico	Economía peruana	La economía peruana sigue creciendo a un ritmo desacelerado con respecto al crecimiento de anteriores años; actualmente, la economía crece a un ritmo promedio de 4% (según INEI) y, según el último reporte Perspectivas de la Economía Mundial, publicado por el Fondo Monetario Internacional (2015), se proyecta que el país siga creciendo por encima del 4%. Es así que el Perú atraviesa un escenario de desarrollo económico estable, lo cual se espera siga atrayendo inversiones.	La economía peruana es estable así como se encuentra en crecimiento	INEI (2015) Fondo Monetaria Internacional (2016)
	Poder adquisitivo	Según Arellano Marketing (2015), el poder adquisitivo del peruano promedio ha aumentado, esto ha sido liderado por la clase media, lo cual beneficia a todos los sectores de la economía peruana como el transporte público, esto se refleja en estudios de Datum (2014) donde el 61% de los limeños estarían dispuestos a pagar más por un mejor servicio de transporte público.	La capacidad de pagar de los usuarios de transporte público ha aumentado así como su disposición	Arellano Marketing (2015) Datum (2014)
	Combustible	Como es conocido, el mayor costo de operación del servicio de transporte público se da a causa del combustible, petróleo, GNV y diésel. Según el Anuario Estadístico del MTC (2014), el diésel a noviembre del 2014 mantiene un precio de 11,94 soles, es decir, casi 10 veces el precio del GNV, la cual ha venido fluctuando sus precios con tendencia a la baja desde el año 2014 al presente año 2016. Las fluctuaciones de este <i>commodity</i> impactan de forma directa la estructura de costos de la empresa; sin embargo, el impacto es menor, ya que es un costo bastante reducido en comparación al uso de diésel. Hay muchas flotas de diésel que se vienen convirtiendo a GNV, según el Anuario Estadístico del MTC (2014), el uso y la conversión de autos a GNV viene creciendo en un 28%, al 2014. Es así que el costo por operaciones se reducirá en más de mitad, por su bajo precio.	Existe tendencia a la baja del precio de GNV, usado en la flota de SFASA 40	MTC (2014)

**Tabla 9: Análisis sociocultural**

Fuerza	Variable	Descripción	Oportunidad o amenaza	Fuente
Socio-cultural	Estructura social por edades	En lo que respecta a la pirámide por edades, el público joven es el de mayor crecimiento, según los registros históricos de SFASA 40, el mayor porcentaje de boletos vendidos provienen del pasaje universitario (S/.1.00 y S/.1.50), el cual representa el 78% de la venta promedio diaria. Según el II Censo Nacional Universitario 2010, la población universitaria del Perú ha duplicado 2.4 veces su número, entre 1996 y el 2010 y se espera que siga creciendo en base a un mayor porcentaje de inversión en infraestructura que se ha observado en los últimos años (INEI, 2010).	Existe crecimiento poblacional del público joven en Perú invirtiendo la pirámide poblacional por edades.	INEI (2010) Covarrubias (comunicación personal, 17 de mayo, 2016)
	Sofisticación del usuario	El transporte público es considerado por los ciudadanos como uno de los principales problemas de Lima. Según la última encuesta del Lima Cómo Vamos (2015c), esta ha señalado que el mismo es el segundo problema -que aqueja la ciudad- más importante por el público limeño. Como es señalado en el análisis contextual, el público percibe que en general existe un deficiente servicio de transporte; sin embargo, esta tendencia está cambiando. Según Pilar Covarrubias –Gerente de Comunicaciones GEP- (comunicación personal, 17 de mayo, 2016), existe una sofisticación por parte del usuario del transporte público lo que genera que este exija un mejor servicio por parte de las empresas de transporte; esto se puede ver reflejado en el día a día y así cambia el rol de pasivo a activo. Sin embargo, las empresas de transporte no han tomado esta característica como una oportunidad para mejorar su servicio, sino por el contrario, al existir una oferta estandarizada de transporte público, estas la han pasado por alto.	Existe una corriente de sofisticación del usuario de transporte público, así como mayores exigencias por parte de este en cuanto a los servicios. El público de las empresas de transporte está acostumbrado a las relaciones transaccionales así como un trato transaccional con las empresas.	Covarrubias (comunicación personal, 17 de mayo, 2016)

**Tabla 9: Análisis sociocultural (continuación)**

Fuerza	Variable	Descripción	Oportunidad o amenaza	Fuente
Socio-cultural	Cultura de transgresión	Arellano Marketing (2015) revela que los limeños se comportan peor cuando están viajando en el transporte público, es en estos medios que los ciudadanos admiten ser menos “amables y respetuosos”. Esto responde al bajo nivel de servicio que caracteriza al transporte público: el bajo nivel de comodidad, una cultura de poco respeto de las normas de tránsito y de poco respeto al usuario (Barbero, 2006); son los factores que moldean la cultura de transgresión en la capital. Según Morales, Alfaro y Gálvez (2010), encuestas publicadas en distintos medios de nuestro país, los usuarios expresan una constante insatisfacción originada por los maltratos, y la inseguridad actualmente en los medios de transporte público del Perú.	Existe “la cultura de transgresión” aferrada al público donde “la criollada” permanece como conducta habitual. Existe alta probabilidad de accidentes de tránsito provocado por la conducta vial de los conductores de la ciudad.	Barbero (2006)

**Tabla 10: Análisis tecnológico**

Fuerza	Variable	Descripción	Oportunidad o amenaza	Fuente
Tecnológico	Tecnología en el transporte público	Con respecto al entorno, la mayoría de empresas de transporte público hacen un nulo esfuerzo por integrar propuestas tecnológicas en sus flotas. Las flotas de las empresas de transporte público se caracterizan por su obsolescencia; en el transporte público, solo existe la iniciativa de implementación de la tecnología en las unidades del grupo Lima Vía Express -empresa concesionaria del Sistema Metropolitano- como el Sistema de Control y Gestión de flota. En países desarrollados, la implementación de la tecnología en el transporte es fundamental para satisfacer las necesidades del usuario como la planificación de su viaje.	Existen nuevas tecnologías que ayudan a mejorar el servicio de transporte público	Covarrubias (comunicación personal, 17 de mayo, 2016)

**Tabla 11: Análisis ecológico**

Fuerza	Variable	Descripción	Oportunidad o amenaza	Fuente
Ecológico	Tendencia ecológica en el público	Existen tendencias como un cambio de concepto en el uso de transportes ecológicos, así como la inclusión de la tecnología en todos los aspectos como el transporte. Esta tendencia surge del entorno global, de países desarrollados, el cual se encuentra más consciente y preocupado por las sostenibilidad del planeta. Es así que gran porcentaje de población del Perú ha adquirido esta tendencia por consumir y exigir productos amigables con el planeta a fin de asegurar la existencia de las futuras generaciones. La preocupación del público limeño por la contaminación generada por el transporte público, al respecto de esto el Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES) ha señalado “En el Perú, la contaminación del aire en el Perú se genera debido al desarrollo de actividades industriales (como la actividad pesquera o minera) y por el deficiente parque automotor. De manera específica para Lima Metropolitana, el parque automotor y la actividad industrial son las principales causas de contaminación del aire.” (Miranda, 2006, pp.4). El deficiente parque automotor es una preocupación para los limeños quienes señalan, según Lima Cómo Vamos (2015c), que es el cuarto principal problema de la ciudad, debajo de la inseguridad, el transporte público y la limpieza pública.	Existe una nueva concientización por parte del público en lo que respecta al medio ambiente	Miranda (2006) Lima Cómo Vamos (2015c)
	Políticas ecológicas	Las políticas adoptadas por la reforma del transporte público incluyen la renovación del parque automotor (Programa de Chatarreo), el cual tenía como objetivo reducir gradualmente los autos excedentes del parque automotor y contribuir con la reducción del nivel de emisiones contaminantes provenientes de los vehículos antiguos de transporte público. A pesar del programa chatarreo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, todavía existen circulando miles de unidades antiguas de transporte público que generan contaminación, lo cual refleja una tímida intervención de parte de las autoridades frente al tema.	Existe nueva normativa en cuanto a las unidades vehiculares y la regulación de la contaminación	

**Tabla 12: Análisis legal**

Fuerza	Variable	Descripción	Oportunidad o amenaza	Fuente
Legal	Normativa del transporte	<p>Tal como se señala en el capítulo contextual, las autorizaciones para circular son emitidas por la Gerencia de Transporte Urbano; aunque estas autorizaciones han tenido diversos requisitos así como plazos, debido a la informalidad del sector así como la incapacidad de la mayoría de empresas de transporte público para cumplir con los requisitos, estos han sido sujetos a excepciones así como ampliaciones para que las empresas de transporte público puedan seguir circulando por las rutas.</p> <p>Las ordenanzas descritas en el marco contextual, promulgadas en recientes años, buscan mejorar la calidad del transporte público; sin embargo, la flexibilidad de estas termina disminuyendo el impacto esperado, beneficiando a las empresas de transporte que no cumplen lo requerido. Las ordenanzas municipales son:</p> <p>Ordenanza 1538, que regula el congelamiento de flota y el establecimiento del bus patrón.</p> <p>Ordenanza 1595, que racionaliza la oferta del transporte a través de un programa de chatarreo.</p> <p>Ordenanza 1599, que aprueba el reglamento del Transporte Urbano.</p> <p>Ordenanza 1613, que crea el SIT.</p>	Existe nueva normativa en el sector de transporte como parte de la reforma del transporte que exige mayor calidad a las empresas de transporte público	<p>Ordenanza 1538</p> <p>Ordenanza 1595</p> <p>Ordenanza 1599</p> <p>Ordenanza 1613</p> <p>Bielich (2009)</p>



### 3. Análisis externo micro

A continuación se presenta el análisis Porter como herramienta de análisis para el entorno externo micro.

#### 3.1. Análisis Porter

Para el análisis externo micro, se utilizará el análisis industrial de Porter. Este plantea pasar de visualizar un panorama en el que solo existían los competidores en forma general, a uno en donde los competidores se definen como clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales. Según Porter (1995), la competencia en el sector industrial depende de cinco fuerzas que serán detalladas a continuación:

En primer lugar, el poder de negociación de los proveedores se refiere al poder que tienen estos con respecto al establecimiento de los precios y la calidad de los productos y servicios que ofrecen al mercado. Los proveedores considerados peligrosos pueden establecer precios muy elevados y obtener el máximo beneficio posible del mercado. Según Porter (1995), las condiciones para determinar el poder de estos están basadas en cambios que no competen a la empresa. Sin embargo, el autor plantea que la empresa puede mejorar su posición frente a las condiciones de los proveedores mediante la estrategia que esta imponga; por ejemplo, puede buscar una integración hacia atrás.

En segundo lugar, la segunda fuerza es definida como el poder de negociación de los clientes. El poder de los compradores reside en una competencia entre ellos mismos por la búsqueda de obtención de precios más bajos y negociando una calidad superior o más servicio. Las empresas en este caso, según Porter (1995), pueden establecerse en una mejor posición estratégica relacionándose con proveedores que tengan un poder mínimo de compra, es decir, mejorar la selección de sus compradores.

La tercera fuerza es la rivalidad entre los competidores existentes en el sector. La rivalidad se da debido a que las empresas del mercado buscan mejorar sus posiciones con respecto a las demás. Se debe reconocer que las empresas en un mercado son mutuamente dependientes, es decir, que la acción o reacción de una u otra hará que la posición de todas mejore o no lo haga. Algunas formas de competir entre las empresas existentes en el mercado son la competencia en precios y las campañas de publicitarias.

La cuarta fuerza es la amenaza de nuevos competidores en el sector, para cual Porter (1995) detalla barreras que las empresas existentes podrían imponer como estrategias y así dificultar el ingreso de nuevos competidores en el mercado. Las barreras de ingreso son las

economías de escala, la diferenciación del producto, los requisitos de capital, los costes cambiantes, el acceso a canales de distribución y otras desventajas independientes a las economías de escala como la tecnología de producto patentado, el acceso favorable a materias primas, las ubicaciones favorables, los subsidios gubernamentales y la curva de aprendizaje o de experiencia.

Finalmente, la última fuerza está definida como la amenaza de productos o servicios sustitutos. Estos productos se refieren a los que satisfacen la misma necesidad para el grupo de consumidores; sin embargo, son productos basados en una tecnología distinta, según Porter. Estos productos o servicios sustitutos representan una amenaza a medida de que su tecnología le permita reducir sus costos y esto, a su vez, genere un cambio en sus precios, los cuales representan un límite que las empresas pueden aplicar. A continuación, detallamos el análisis industrial realizado:



**Tabla 13: Cinco fuerzas de Porter**

Fuerza	Descripción	Amenaza
Amenaza de rivalidad existente	<p>La empresa SFASA 40 señala que no existe competencia porque consideran que ninguna empresa de transporte actualmente ofrece el servicio integrado que ellos brindan; sin embargo, no se puede dejar de considerar la competencia indirecta (empresas de transporte que no ofrecen el servicio con variables similares a SFASA 40 pero que son similares en ciertos aspectos). Para tal aplicación se toma en consideración la opinión del cliente al momento en que compara la variada oferta con la empresa de transporte en cuestión, en el proceso de compra.</p> <p>La oferta de empresas de transporte público es tan amplia que en números estas constituyen 561 rutas en todo Lima, la mayoría de ellas recorren los corredores principales de Lima, haciendo que un comparativo entre sus rutas sea muy complejo e inexacto. Es por ello que se consideran los corredores de mayor afluencia, según estudios realizados por la empresa, las cuales son: Trapiche, Panamericana Norte, Universitaria, Canadá, San Luis, Caminos del Inca y Pista Nueva. Es conocido que la oferta de transporte público en Lima se constituye de buses, coasters y combis, pero para poder asimilar la plataforma en la que se abastece la misma necesidad de traslado, se toma en cuenta como competencia directa únicamente a los buses o bien llamados ómnibus. La tendencia se repite para todas las empresas, por ejemplo, para SFASA 40 en la avenida Universitaria se compite con la E.T. Consorcio Vía, la cual es reconocida por sus amplios buses y su rapidez en el trayecto; en las avenidas Canadá, San Luis y Caminos del Inca se compite con la E.T. Santa Catalina, la cual también cumple con los atributos mencionados; en la avenida Benavides y finalmente en la avenida Pista Nueva hasta el final de su ruta, compite con la E.T. Rápido, el cual cabe resaltar, es similar en aspecto, por el color rojo – casi a completitud- de sus buses. No resulta enriquecedor para la investigación ahondar a detalle la propuesta de valor de la oferta, ya que como se mencionó al inicio el servicio que se ofrece es estándar así como los precios de sus tramos.</p>	Alta
Amenaza de ingreso de nuevos competidores	<p>El sector del transporte público requiere una alta inversión en activo fijo, lo cual representa una barrera para nuevas inversiones. Son muy pocas las empresas de transporte en Lima que constituyen su empresa con buses propios por la alta inversión, es así que optan por tercerizar el servicio de transporte a choferes y cobradores independientes que poseen una combi, bus o coaster y que no cuentan con una licitación de servicio de transporte. Sin embargo, la calidad de servicio de este tipo de prácticas es bastante deficiente, ya que cada dueño se enfoca en rentabilizar únicamente para su beneficio. Es así que el alto nivel de inversión podría ser una barrera para los inversionistas formales, pero la opción de tercerizar el servicio abre puertas a los inversionistas más pequeños e informales.</p> <p>Por otro lado, las barreras de salida no son muy altas, ya que en caso de no resultar con éxito la ruta de transporte, el activo fijo puede ser vendido o incluso puede ser alquilado para el rubro de transporte en general.</p>	Alta

**Tabla 13: Cinco fuerzas de Porter (continuación)**

Fuerza	Descripción	Amenaza
Amenaza de sustitutos	<p>En el caso de los sustitutos, si bien no existe uno perfecto, existen servicios que abastecen la necesidad de traslado mediante una plataforma distinta. En ese caso, para la naturaleza del sector, se considera sustituto a todo medio de transporte que no sea colectivo ni que tenga una ruta establecida como sucede en el transporte público. Es así que se incluye a los servicios de taxis, auto propio; asimismo, al contar con una estructura vial exclusiva para su recorrido, se considera sustituto, también, al sistema de transporte “Metropolitano”, así como al metro de Lima “Línea 1”.</p> <p>El servicio de taxi abastece la necesidad de traslado con una mayor rapidez del trayecto, ya que no cuenta con una ruta estricta al cual respetar y debido a que no es de uso colectivo, no necesita parar para recoger más pasajeros del que contrató el servicio. Estos atributos se contrapesan con el elevado precio que se cobra en comparación al transporte público, puesto que este puede ser 10 veces mayor –o más– del precio de un boleto en transporte público. Es así que este sustituto se limita al uso de clientes con alto poder adquisitivo o a situaciones de urgencia.</p> <p>Por otro lado, el uso del auto propio se restringe al 16% de la población; este se concentra en el NSE A y B (APEIM, 2015). Optar por un auto definitivamente otorga un mayor nivel de seguridad así como mayor flexibilidad en el abastecimiento de la necesidad; sin embargo, el costo relativo de este activo fijo es bastante alto, el cual no puede ser sostenido por toda la población; asimismo, este implica un costo por viaje (combustible) así como los costos de mantenimiento del mismo, los cuales incrementan el costo relativo de dicho sustituto.</p> <p>Finalmente, el “Metropolitano” y la “Línea 1” de Lima son sistemas de transporte público bastante similares entre sí y el más cercano a la empresa de transportes en cuestión pero con sus atributos potenciados. Estos dos sistemas de transporte abastecen la necesidad de traslado de manera colectiva, es decir, brindan el servicio a un colectivo de clientes al mismo tiempo y, a pesar de que tienen una tarifa plana (S/.0.75 universitario - S/.1.50 adulto), esta tarifa es comparable a la tarifa del servicio de transporte público regular y, en algunos casos, es inferior al promedio. En cuanto a su estructura, cuenta con amplios vagones similares a los espaciosos ómnibus del caso. Sin embargo, este sustituto tiene un mayor potencial de consumo, debido a que, además de contar con los beneficios de la ET en cuestión, cuenta con carriles exclusivos, con los cuales evita la congestión vehicular optimizando el tiempo de llegada, así como evitando las malas prácticas de conducción (frenar en seco, manejar a exceso de velocidad).</p>	Baja
Amenaza de poder de negociación de proveedores	<p>Los principales proveedores para las empresas de transporte son respecto a vehículos, combustibles y autopartes. En el caso de los proveedores de vehículos y autopartes, los proveedores son muchos tanto a nivel nacional como internacional, por lo cual existe una amplia variedad de opciones en el mercado. Gracias a la capacidad de financiamiento de SFASA 40, es posible que pueda comprar en volumen lo que le permite negociar el precio con proveedores; sin embargo, según SFASA 40, debido a la calidad de los productos que ofrecen ciertos proveedores no son fácilmente sustituibles lo que hace que el proveedor tenga cierto poder de negociación.</p> <p>Con respecto al combustible, la empresa trabaja con Grifo Andino, el cual está ubicado al lado de su patio de buses en Lurín. En la industria, los proveedores no se encuentran concentrados, sino que se encuentran ubicados en diferentes puntos de la capital.</p>	Media

**Tabla 13: Cinco fuerzas de Porter (continuación)**

Fuerza	Descripción	Amenaza
Amenaza de poder de negociación de clientes	<p>La tarifa que establecen las empresas del rubro de transporte público son usualmente estándar; es decir, manejan tarifarios similares con 4 tipos de precios en su mayoría: escolar, medio/universitario, zonal, urbano y directo. Asimismo, si bien la oferta de transporte público es bastante amplia, su servicio es estándar, ya que se enfocan a abastecer la necesidad de trasladarse de un punto a otro, sin adicionar valor agregado. Es así que la disposición a pagar del cliente es estándar y gana cierto poder de negociación al poder elegir entre una amplia oferta; sin embargo, hay situaciones en las cuales, la naturaleza del negocio le otorga el poder de negociación al ofertante.</p> <p>Para la naturaleza de negocio de transporte público, existen variables que permiten o que limitan el empoderamiento del cliente para negociar. En primer lugar, está la afluencia de buses según el horario de viaje, ya que hay periodos en el día llamados “hora punta”, en los cuales la oferta de buses es reducida, debido a que muchos de estos suelen quedar al tope de su capacidad por la alta demanda del horario. Es así que el cliente pierde poder de decidir o de negociar precios, mientras que en horarios regulares, donde los buses van vacíos, los clientes usan estrategias para regatear los precios de tarifario y, asimismo, los cobradores y/o choferes aceptan la negociación en pro de rentabilizar su capacidad no utilizada.</p> <p>Una segunda variable de empoderamiento es el momento de pago del servicio, ya que cuando los usuarios suben y se les cobra el boleto al momento del ingreso (chofer/cobrador), estos pueden lanzar su oferta de negociación, para lo cual el chofer tiene el poder de negarse y de no cumplir con el tarifario, el cliente retornaría a su posición inicial fuera del bus sin que el ofertante pierda algún recurso por la devolución del dinero. Por otro lado, una vez que ha transcurrido cierto tramo del viaje y se le exige el pago al cliente, este tiene más poder para hacer valer su tarifa, ya que en caso no acepte su oferta, el cliente puede cerrar su negociación negándose a pagar y bajando del bus, lo cual significaría –para el chofer- el costo de oportunidad de un pasajero en el bus por el tramo ya transcurrido. Es así que prefieren aceptar la oferta, en su mayoría de casos.</p>	Baja



## **CAPÍTULO 6: PLANTEAMIENTO DE SOLUCIÓN Y CONCLUSIONES**

### **1. Análisis estratégico**

Después del análisis interno y externo, pasaremos a detallar el análisis estratégico a través de la herramienta FODA con las características descritas por el análisis mencionado.

#### **1.1. Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta fundamental al momento de establecer estrategias para una empresa. Esto debido a que define los aspectos tanto internos como externos que caracterizan a la empresa en ese momento y esto sirve como insumo al momento de planificar futuras acciones para esta. Las acciones estratégicas a las cuales llegamos tras este análisis deben estar ajustadas a las oportunidades y amenazas del mercado, las cuales son los factores externos, pero como ya mencionamos también involucra el conocimiento de sus fortalezas y debilidades. Las cuales representan a los factores internos. El FODA, según Thompson y Strickland (1994), busca aprovechar las oportunidades ajustándolas a las fortalezas de la empresa y a su vez corregir las debilidades importantes para defenderse de las amenazas.

El análisis interno, que es en el cual se descubren las fortalezas y debilidades del negocio, busca conocer a profundidad los aspectos propios de la empresa, buscando detallar los activos de estas y las diferentes partes de su estructura operacional, como el área de operaciones, finanzas, planeamiento, control, equipo gerencial, etc. Con este análisis, se busca reconocer las fortalezas para generar un uso efectivo de estas al momento de afrontar una oportunidad o de contrarrestar una amenaza. Así también, se buscará delimitar las debilidades de la empresa en una búsqueda por mejorar los aspectos que no están siendo trabajados de forma eficaz y que la empresa podría mejorar.

El análisis externo considerará todos los factores externos que si bien son externos a la empresa tienen un impacto en esta. El análisis FODA delimitará los factores económicos, políticos, sociales y culturales del sector en el que se desarrolla la empresa. Estos factores pueden favorecer o poner en riesgo la visión planteada por esta. Con este análisis, se busca construir estrategias para aprovechar las oportunidades que puedan beneficiar a la empresa, pero también, prevenir las amenazas que puedan presentarse. A continuación, presentamos el análisis de la empresa realizado:

## 1.2 FODA cruzado

**Tabla 14: FODA Cruzado**

<p>FODA CRUZADO</p>	<p>Oportunidades  O1: Nueva normativa en el sector de transporte  O2: Crecimiento poblacional del público joven  O3: Economía peruana estable  O4: Sofisticación del usuario de transporte público (nuevas exigencias)  O5: Disminución de precios del GNV  O6: Mayor capacidad de los usuarios del transporte público a pagar más</p>	<p>Amenazas  A1: Alta competencia en el área y fácil entrada al mercado (indirecta)  A2: Alta probabilidad de accidentes de tránsito en Lima  A3: Paros y huelgas fomentados por informales  A4: Público tradicionalmente transaccional  A5: Cultura de informalidad del usuario  A6: Inseguridad en Lima  A7. Incertidumbre de políticas en el transporte público</p>
<p>Fortalezas  F1: Sólida estructura organizacional  F2: Sistema de comunicación continuo con el cliente  F3: Cumplimiento del marco legal requerido  F4: Cumplimiento de estándares recomendados en el servicio  F5: Capital y capacidad de endeudamiento  F6: Propietarios de su flota de transporte  F7: Personal formal y calificado  F8: Sistema de tecnología IVU para la comunicación y de las acciones operativas.  F9: Experiencia en el rubro de transporte (Colombia)  F10: Implementación de tecnología (aplicación móvil)</p>	<p>FO:  Comunicación del cumplimiento de la normativa adoptada  Uso de medios de comunicación para la recopilación de datos del nuevo usuario de transporte  Inversión en los nuevos requerimientos del usuario de transporte público  Uso de los medios de comunicación como medios de retroalimentación del usuario</p>	<p>FA:  Concientización para resguardo de las pertenencias de los clientes  Inversión en estrategias para fidelizar al público  Creación de secciones en la aplicación móvil que informe de la ruta  Uso de la aplicación móvil como medio de contacto estable con el cliente</p>

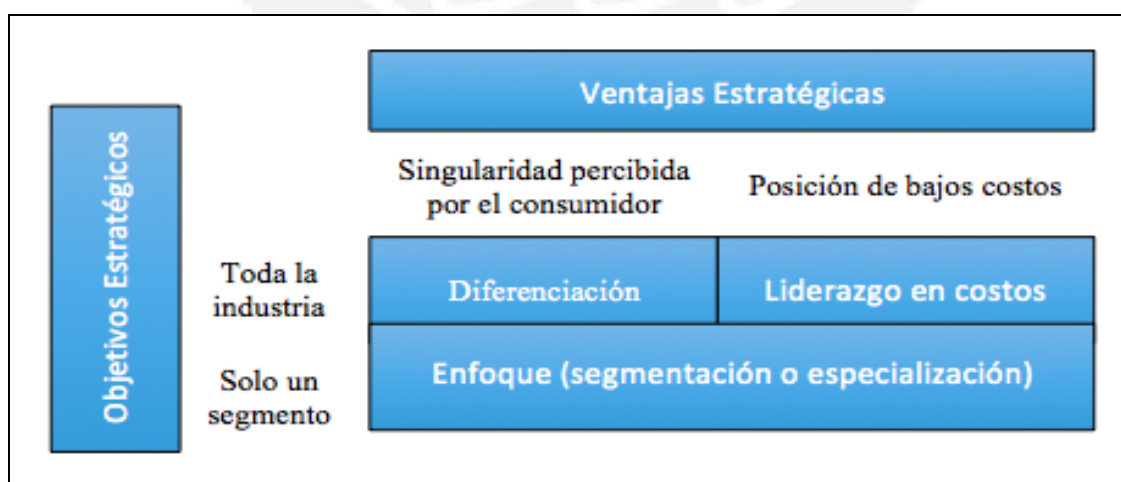
**Tabla 14: FODA Cruzado (continuación)**

<p>Debilidades</p> <p>D1: Operarios sin cultura de seguridad vial</p> <p>D2: Alto índice de rotación del personal operario</p> <p>D3: Comunicación no efectiva con los clientes</p> <p>D4: Concepto de marca poco potenciado</p> <p>D5: Baja difusión de sus medios de comunicación</p> <p>D6: Incentivos no alineados a la estrategia: la empresa se basa en la recaudación y no en la satisfacción del cliente.</p> <p>D7: Ruta larga con menos posibilidad de rotación</p> <p>D8: Falta de conocimiento de las preferencias de sus usuarios</p>	<p>DO:</p> <p>Publicidad de los medios de comunicación de la empresa</p> <p>Promoción de la marca a todos los clientes</p> <p>Cambio de incentivos a los operarios enfocados en la satisfacción del usuario.</p> <p>Promoción de los medios de comunicación (Facebook y WhatsApp)</p> <p>Implementación de servicios alineados a las necesidades de los jóvenes universitarios</p> <p>Creación de un perfil del usuario de SFASA 40</p>	<p>DA:</p> <p>Implementación de un programa de capacitación y concientización del personal en temas de seguridad.</p> <p>Promoción al público determinado como transaccional los medios de comunicación de la empresa</p> <p>Elaboración del perfil de los clientes y brindar incentivos según sus preferencias</p>
--	---	---

## 2. Fundamentación de la ventaja competitiva

Según Porter y su modelo de ventaja competitiva, la estrategia competitiva busca tomar acciones ofensivas o defensivas para crear una posición diferenciada dentro de la industria, con el objetivo de enfrentar a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión (Porter, 1995). El autor plantea tres tipos de estrategias competitivas: diferenciación, liderazgo en costos y enfoque como muestra la siguiente figura.

**Figura 3: Ventajas Competitivas de Michael Porter**



Adaptado de Porter (2009)

La diferenciación se basa en hacer que el producto o el servicio brindado sea único e inigualable por sus competidores en el sector. Esta diferenciación puede presentarse de muchas formas como en el diseño, tecnología, características, servicio al cliente, etc. El liderazgo en costos, por su parte, se basa en el ahorro de costos al producir el producto o servicio, la disminución del costo unitario de producción conforme aumente el número de unidades producidas. El objetivo estratégico de enfoque, a diferencia de los otros, se centra en un solo segmento de la línea de productos (o de la empresa) o en un solo mercado geográfico. Esta estrategia se basa en brindar un servicio diferenciado atendiendo mejor las necesidades del segmento determinado o reduciendo costos sirviendo a dicho mercado, o ambas cosas.

La empresa SFASA 40 tiene como principal estrategia competitiva la diferenciación debido a que brinda un servicio único en sector de transporte, esto gracias a la tecnología aplicada en la provisión del servicio. Las fuentes de la ventaja competitiva de la empresa, según el análisis desarrollado, se basan principalmente en sus recursos y capacidades, específicamente en aquellos que son únicos y muy difícil de imitar por los competidores en el sector de transporte público regular colectivo. Se han identificado como fuentes de esta diferenciación, que le da valor al cliente, capacidades como el respaldo financiero con el que cuenta la empresa y el plan de motivación e incentivos que maneja con los operarios del servicio. Así también, se identificaron recursos como el sistema tecnológico de control y comunicación que la empresa maneja (sistema IVU) y la infraestructura de sus instalaciones.

En base a la diferenciación se plantea como ventaja competitiva brindar una experiencia innovadora de servicio convirtiendo a la empresa SFASA 40 en pionera en la categoría de transporte público en Lima. La diferenciación continua a través de una experiencia innovadora de servicio permite a la empresa entregar valor al cliente en una manera superior respecto a la competencia. La estrategia competitiva aplicada estará presente en todas sus actividades primarias y de apoyo haciendo que estas tengan una orientación hacia el cliente y, en todo momento, permitiendo que la empresa siempre se sitúe delante de la competencia. Es así que se buscará la generación de una estrategia que contribuya a un mayor beneficio para los clientes tanto como para la empresa.

### **3. Enfoque estratégico**

El enfoque estratégico es un proceso de planeación participativo que busca generar cambios dentro de una organización, permite la aplicación de planes estratégicos mediante la participación, el compromiso y la responsabilidad de los trabajadores de toda la organización. El objetivo de este enfoque estratégico no está dirigido al reconocimiento a corto plazo sino en la

creación de sistemas, enfoques y métodos que consistentemente generarán valor para la empresa, convirtiendo así las acciones desarrolladas en una ventaja competitiva para la empresa. El enfoque estratégico corresponde a la segunda fase del proceso de planificación de la estrategia, desarrollado en el capítulo tres, el cual se basa en la determinación de actividades de la empresa orientada al cliente.

Después de haber realizado tanto el análisis situacional del plan estratégico de la empresa como el análisis del cliente de la empresa SFASA 40, se ha planteado la necesidad de un enfoque estratégico que involucre a todos los públicos de interés, estos son: los clientes, los colaboradores, los accionistas, la comunidad y los proveedores. Sin embargo, debido a la naturaleza de la estrategia relacional que buscamos brindarle a la organización, así como las limitaciones que se ha tenido en la generación de esta, se sugiere enfocarnos en los clientes y los colaboradores, de modo que se priorice que los clientes reciban un servicio de calidad que supere sus expectativas. Por otro lado, se busca que los colaboradores, principalmente los operarios que son el contacto con el público a diario, cuenten con condiciones de trabajo apropiadas, además de incentivos y reconocimientos que se alineen a la visión de la empresa.

Con todo lo anteriormente señalado, establecemos un enfoque de la organización que vaya orientado al servicio al cliente más allá de solo transporte. Es decir, se buscará el planteamiento de una estrategia que complazca la necesidad de transporte de los clientes, pero, además, que brinde un mayor énfasis en la creación de una experiencia de servicio innovadora que satisfaga de mejor manera las necesidades de los clientes para así generar relaciones sostenibles.

Al revisar la misión, visión y valores, vemos que la empresa SFASA 40 no cuenta con valores corporativos establecidos, sino que posee catorce principios gerenciales de la empresa que se enfocan en mayor proporción al público interno y no plantean principios que apunten directamente al desarrollo del servicio al cliente (a sus públicos actuales y consumidores potenciales). Esto, sumado a la carencia de valores corporativos que guíen a sus principios, nos llevó a la determinación de los valores, los cuales se limitan a ser cinco, debido a que por la cantidad son más fáciles de recordar e identificar por los miembros de la empresa; asimismo, se formula un nuevo principio como mostramos a continuación:

Valores SFASA 40:

- Orientación al cliente: La satisfacción al cliente es el centro de todas las operaciones de nuestra empresa



- Honestidad: Somos una empresa compuesta por trabajadores honestos y responsables
- Innovación: Innovamos constantemente y nos adaptamos a los nuevos requerimientos de nuestros clientes
- Comunicación: Desarrollamos una política de puertas abiertas escuchando siempre a nuestros colaboradores, así como también, a nuestros clientes

Principios:

- Principio 15: Enfoque en el cliente

Así también, al estudiar la misión y visión de la empresa, distinguimos en la primera el enfoque que tiene la empresa al buscar satisfacer la necesidad de transporte de manera efectiva, confiable y segura, con buses en las mejores condiciones de funcionamiento. Sin embargo, en la visión, la empresa busca distinguirse como la mejor manteniendo el liderazgo empresarial y gremial a través de la innovación permanente. Si bien SFASA 40 ha venido desarrollando sus operaciones en las mejores condiciones alineada a esta misión y visión, no tiene una que represente lo que la empresa busca actualmente que es satisfacer a sus usuarios y fidelizarlos. Es por esto que es necesario cambiar todo el enfoque de la organización y generar una nueva visión y misión alineada a sus nuevos objetivos.

Misión:

Brindar un servicio excelente e innovador a través de una comunicación constante con el cliente y el desarrollo profesional de sus colaboradores.

Visión:

Ser la mejor opción en transporte distinguiéndonos por un servicio de calidad y seguro a través de la innovación permanente.

A partir de ello, buscamos un cambio de orientación de la empresa enfocándonos principalmente en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y centrando las operaciones de la empresa en este, con la finalidad de generar el relacionamiento buscado con los clientes.

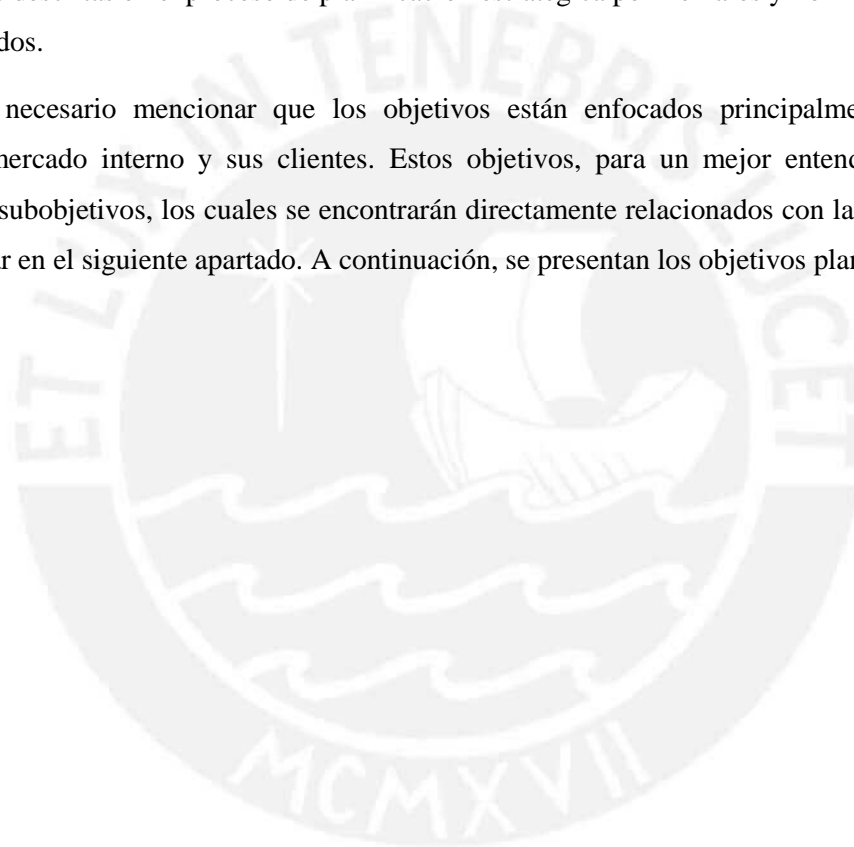
Para implantar este nuevo enfoque, se empezará comunicando los cambios y las acciones a realizar a la mesa directiva de la organización. A su vez, se buscará que los gerentes de cada área comuniquen los cambios a su respectivo grupo de colaboradores. Esta comunicación se dará en primera instancia por gerencia y después en forma masiva a través del

intranet y de comunicados amigables en la empresa y dentro de los buses. Se establecerá un trabajo de mayor profundidad con los operarios de los buses, ya que estos son la cara de empresa. Si bien son ellos quienes se encargaran de mostrar estos cambios a los clientes, se debe dar un trabajo constante con todos los trabajadores en donde se busque en ellos la generación de la orientación a un servicio diferenciado enfocado en el cliente.

#### **4. Objetivos estratégicos relacionales**

Los objetivos estratégicos se han desagregado de la misión relacional detallada dentro del enfoque estratégico. Estos objetivos cumplen con las características de los objetivos relacionales descritas en el proceso de planificación estratégica por Reinares y Ponzoa (2004) en el capítulo dos.

Es necesario mencionar que los objetivos están enfocados principalmente en dos públicos: mercado interno y sus clientes. Estos objetivos, para un mejor entendimiento, se dividen en subobjetivos, los cuales se encontrarán directamente relacionados con las estrategias a desarrollar en el siguiente apartado. A continuación, se presentan los objetivos planteados:



**Tabla 15: Objetivo estratégico**

Objetivo	Subobjetivos	Indicador de medición	Indicadores esperados		
			dic.-17	dic.-18	dic.-19
Mejorar el servicio dentro del bus	Mejorar el servicio del operario del bus	satisfacción del usuario con respecto al operario / total de encuestados	70%	80%	95%
	Mejorar la infraestructura del bus	satisfacción del usuario con respecto a la comodidad dentro del bus	61%	70%	80%
	Mejorar la seguridad dentro de los buses	variación del número de pérdidas y robos reportados en el servicio mensual con respecto al mes anterior	menos 51% del mes anterior	menos 20% del mes anterior	menos 20% del mes anterior
	Determinar el perfil del cliente SFASA 40	número perfiles elaborados / número de clientes promedio diario	30%	40%	80%
Fortalecer el desarrollo y la motivación del personal	Establecer una nueva cultura con base al nuevo enfoque relacional	número de operarios que conocen la cultura organizacional y la practican/ total de operarios	76%	80%	100%
	Estandarizar la atención del operadores	operarios aprobados en el examen de protocolo / total de operarios	50%	70 %	100 %
	Tener operadores capacitados en servicio al cliente	número de operarios capacitados en servicio al cliente / total de operarios	76%	80%	100%
	Incentivar a los operadores	porcentaje de colaboradores felices de trabajar en SFASA 40	60%	70%	80%
Fortalecer las relaciones con los clientes	Incrementar el número de clientes que conocen e interactúan con el Facebook de la empresa	número de seguidores de Facebook / número de clientes promedio diario	35%	50%	65%
	Hacer que los clientes participen de las encuestas	número de encuestas mensuales llenadas / número de clientes promedio diario	10%	20%	40%
	Incrementar el número de clientes que conocen el WhatsApp como medio de reclamos (post venta)	número de personas que conocen el WhatsApp / total de encuestados	40%	60%	80%
Alcanzar el posicionamiento de marca como servicio innovador	Incrementar el número de clientes que recomendaron la empresa	número de clientes que marcaron que "sí" recomendaron / total de encuestados	80%	90%	100%
	Posicionarnos como la empresa más innovadora del sector	número de clientes que marcaron "la más innovadora" / total de encuestados	30%	60%	100%

Con respecto a los indicadores esperados por cada objetivo estratégico, se procederá explicar cada uno de la siguiente manera.

Como se ve en la tabla anterior, los objetivos estratégicos se dividen en cuatro y a su vez estos por indicadores de medición. Los indicadores de medición con respecto a la mejora del servicio dentro del bus se le establecieron a base de los resultados obtenidos en la encuesta. Sin embargo, dentro de este grupo, el índice de variación de número de pérdidas y robos se estableció a base de la cantidad a ser establecida al cierre de este año conforme a las pérdidas y robos reportados por los medios de comunicación de la empresa. Así también, el indicador de número de perfiles está basado el número de seguidores que se tiene actualmente en Facebook; debido a que este se medirá en una encuesta aplicada por este medio como se explicará más adelante.

El segundo objetivo es fortalecer el desarrollo y la motivación del personal, con respecto al establecimiento de los indicadores de este apartado se pueden fundamentar en las actividades que se planean desarrollar para llegar a este. Estas actividades están basadas en cursos de capacitación e incentivos que se desarrollarán a profundidad más adelante en este capítulo.

El tercer objetivo se enfoca en fortalecer las relaciones con los clientes. Los indicadores de este apartado se basan en la baja respuesta que tiene la empresa actualmente en sus medios de comunicación. Es así que se plantean indicadores bajos que irán creciendo con el tiempo mientras se mejore el servicio y la promoción de los canales de comunicación como se plantean en las estrategias.

En el último objetivo se plantea alcanzar el posicionamiento de marca como servicio innovador. Con respecto a las recomendaciones, el indicador está basado en los resultados de las encuestas. Por el otro lado, con respecto al indicador sobre considerar a la empresa como la más innovadora, se estableció un indicador bajo en espera de la reacción de los clientes con respecto a las estrategias a aplicar.

## **5. Estrategia relacional**

En respuesta a los objetivos relacionales descritos anteriormente, planteamos establecer la estrategia relacional para la empresa SFASA 40, la cual se basa en brindarle una experiencia innovadora a sus clientes jóvenes -pasaje universitario-, buscando generar relaciones estables y redituables con estos. Más allá de satisfacer las necesidades de transporte de sus clientes, la empresa busca convertir sus viajes diarios en experiencias dentro del bus. Es decir, identificar las características y las necesidades de estos clientes para poder implementar características al

servicio que tengan una mayor valoración por ellos. Así también, se aplicará herramientas tecnológicas que sirvan como plataforma de comunicación entre la empresa y sus clientes de forma que se pueda obtener retroalimentación constante de primera fuente y traducir esta información en un mejoramiento en el servicio, y, a largo plazo, buscar establecer una cocreación del servicio.

Nuestra estrategia relacional, como mencionamos en el apartado anterior, buscará satisfacer cuatro principales objetivos relacionales: mejorar el servicio dentro del bus, fortalecer el desarrollo y la motivación del personal, fortalecer las relaciones con los clientes, y alcanzar el posicionamiento de marca con un servicio innovador. A continuación, se detallarán las actividades que la empresa llevará a cabo para el cumplimiento de estos objetivos.

## **5.1. Fortalecer las relaciones con los clientes**

### ***5.1.1. Estrategia 1: Promoción del uso del Facebook a los clientes***

Como parte de la estrategia de comunicación se busca fortalecer los principales medios de comunicación que la empresa SFASA 40 ha puesto a disposición de sus clientes. Como se mencionó con anterioridad, por parte de la empresa existe el personal administrativo dispuesto y con rápida capacidad de respuesta ante la interacción de sus clientes; sin embargo, este medio - Facebook- tiene un muy bajo porcentaje de conocimiento y aún un menor porcentaje de interacción. Cabe resaltar que, actualmente, la estrategia de comunicación del Facebook y del nombre de la empresa SFASA 40 se concentra en el boleto electrónico, en el cual mencionan el nombre correcto de la empresa.

Es así que como primera acción se buscará reemplazar las letras de la parte frontal del bus, la cual dice “ETSAFRASA 40” y no “SFASA 40”, verdadero nombre de la empresa, de manera que al ser la primera imagen que visualicen los clientes al elegir el bus, este quede grabado en sus mentes y puedan asociar dichas siglas al servicio que reciben de la empresa. De esta manera, los clientes podrán identificar la marca y asociarlas a una página de Facebook en caso deseen seguir la página o interactuar con la misma.

Como segunda acción, se busca reforzar el conocimiento e interacción del Facebook en base al concurso “Subo y Gano con la 40”. Esto mediante la colocación de viniles en la espalda de los asientos del bus con los afiches promocionales del concurso, asimismo, indicando que entren al Facebook de la empresa para seguir el concurso y conocer si son parte de los ganadores mensuales. De esta manera, se refuerza la interacción de los clientes con el Facebook a la vez que se da a conocer a mayor detalle la mecánica del concurso.



Finalmente, se busca hacer referencia en el boleto electrónico al Facebook de la empresa, ya que actualmente figura solo el nombre de la empresa y el número de WhatsApp pero no existe referencia alguna a la existencia de un Facebook con el nombre de la empresa.

### ***5.1.2. Estrategia 2: Campaña para comunicar e incentivar a los clientes para que participen en las encuestas***

En base a las encuestas mensuales y a las encuestas semestrales, se crearán interfaces en los dispositivos móviles que se conecten a la red Wi-Fi SFASA 40, las cuales anunciarán la disponibilidad de la encuesta, así como los premios a los que podrían acceder si participaran.

La encuesta mensual se encontrará disponible durante todo el mes que se busca evaluar, mientras que la encuesta semestral solo estará disponible una semana, en base a la cual se monitoreará la efectividad de las estrategias implementadas.

La encuesta mensual se premiará con pasajes gratis por un mes en la empresa, para cinco ganadores, mientras que las encuestas semestrales se premiarán con *gadgets* tecnológicos de manera semestral. El resultado de ambos sorteos se difundirá en el Facebook de la empresa.

### ***5.1.3. Estrategia 3: Promoción del uso del WhatsApp a los clientes como medio de reclamos***

Una vez ejecutada la estrategia de reforzamiento de Facebook, este servirá como apoyo para la mayor difusión del WhatsApp de la empresa y no solo eso, sino que también se promoverá que este número de la aplicación esté guardado en la memoria de los teléfonos móviles de sus clientes y que no solo se quede en el conocimiento del anuncio instalado actualmente en las paredes de los buses.

Como segunda acción y la más importante para incrementar el conocimiento y sobre todo el uso de este medio, será la realización de una campaña de concientización propia de la empresa acerca de cómo es que a través de estos medios de reclamo le dan “voz” a sus clientes y les comunican que todo reclamo será atendido y solucionado a la brevedad; asimismo, comunicar a sus clientes que son “socios” de la empresa, contribuyendo a la mejora de la misma a través de su interacción con la empresa. Esta acción se plantea en base a la investigación del cliente, la cual arrojó que no utilizan este medio, debido a que no consideran que los vayan a escuchar.

**Tabla 16: Estrategia de fortalecer las relaciones con los clientes**

FORTALECER LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES							
Estrategias	Actividades	Responsable	Plazo	Indicador	Indicador de tolerancia		
					rojo	amarillo	verde
Promoción del uso del Facebook a los clientes	Cotizar y contratar a un diseñador para cambiarle el logotipo de "ETSAFRASA 40" a "SFASA 40"	Jefe del Área de Comunicaciones	1 mes	número de seguidores de Facebook / número de clientes promedio diario	0% - 20%	21% - 40%	41% - 100%
	Realizar una campaña interna (dentro del bus) y externa (redes sociales) para comunicar el nuevo nombre de la empresa.		1 mes				
	Asociar el evento "Sube y Gana con la 40" con el Facebook de la empresa a través de la colocación de viniles a la espalda de los asientos del bus.		2 meses				
	Contratar un ingeniero de sistemas para establecer en el boleto electrónico el Facebook de la empresa, así como se hace actualmente con el WhatsApp.		2 semanas				
Campaña para comunicar e incentivar a los clientes para que participen de las encuestas	Se comunicará el llenado de la encuesta mensual de satisfacción por medio del Facebook de la página y se incentivará a que los clientes participen por el sorteo de pasajes gratis por un mes.	Jefe del Área de Comunicaciones	1 por semana	número de encuestas mensuales llenadas / número de clientes promedio diario	0% - 5%	6% - 19%	16% - 100%
	Se creará una interfaz al conectar el Wi-Fi dentro de los buses, la cual promocióne el llenado de la encuesta y los premios por participar en ella.		1 mes				
Promoción del uso de WhatsApp a los clientes como medio de reclamos	Difundir a través del Facebook el número del WhatsApp y promover que este quede guardado en sus teléfonos.	Jefe del Área de Comunicaciones	2 veces por semana en 1 mes	número de personas que conocen el WhatsApp (Pregunta 5 de la encuesta semestral) / total de encuestados	0% - 20%	21% - 60%	61% - 100%
	Promover el uso del WhatsApp por medio de campaña vía Facebook para comunicar a sus clientes que la empresa les da "voz" para reclamar por un mal servicio a través del WhatsApp.		2 veces por semana en 1 mes				

## **5.2. Fortalecer el desarrollo y la motivación del personal**

Para el fortalecer el desarrollo y la motivación del personal, se llevarán a cabo cuatro principales estrategias que responden directamente a los subobjetivos definidos anteriormente. Así, se buscará que los operarios logren una orientación al relacionamiento y la búsqueda de la satisfacción de los clientes universitarios.

### ***5.2.1. Estrategia 1: Promoción y desarrollo de una cultura organizacional con base en el nuevo enfoque relacional de la empresa***

Con esta estrategia, se buscará establecer una nueva cultura con base al nuevo enfoque relacional desarrollado. Si se plantea un cambio en el enfoque de toda la organización, los operarios deben ser los primeros en conocer estos cambios y saber qué es lo que se busca con esto y qué beneficios traerá para la empresa y, por ende, para ellos. Se empezará por comunicar a los colaboradores el nuevo enfoque de la empresa: la orientación hacia las relaciones con los clientes. El primer paso para la comunicación será de forma directa mediante una reunión con los trabajadores en la planta antes de sus labores. Se colocarán la nueva visión, misión y los nuevos valores de la empresa en el intranet de la empresa y en afiches dentro de la misma. El segundo paso será realizar una reunión con los supervisores de operación y algunos operadores seleccionados por estos. Esta reunión servirá para discutir acerca del nuevo enfoque relacional y cómo va a cambiar la cultura organizacional para ellos con estos cambios; así también, para que los operarios ayuden a definir de mejor manera cómo cambiarán sus funciones con este nuevo enfoque. Después de esta conversación, los colaboradores pasarán por una etapa de capacitación. En tercer lugar, pasada esta capacitación, se realizará una nueva reunión con los mismos asistentes de la primera reunión y se escucharán las propuestas de los operarios para establecer la nueva cultura organizacional y si la misión, visión y valores necesitarán modificarse para adecuarse de mejor manera a los servicios que se brindarán. Finalmente, se realizará un evento en donde se presentará esta nueva cultura organizacional a los colaboradores.

Esta estrategia buscará que un mayor número de operarios conozcan y se encuentren alineados a la nueva cultura organizacional de la empresa SFASA 40. Para esto, se llevarán evaluaciones a los operarios en donde se les preguntará acerca de la visión, misión y valores de la organización y cómo estos son aplicados en sus labores.

### ***5.2.2. Estrategia 2: Diseño de protocolo de atención al cliente***

Con un nuevo enfoque establecido, se deberá buscar estandarizar las acciones que engloben la relación con el cliente. Es por esto que el diseño de un protocolo de atención resulta de suma importancia para establecer las acciones que se deben seguir al interactuar con los clientes. Para realizar esta estrategia, en primer lugar, se realizará una reunión en donde la mesa gerencial elabore una propuesta de protocolo de atención al cliente planteando lo que esperan de esta interacción operador-cliente. Luego, se pasará a presentar este borrador de protocolo a un equipo seleccionado de operadores y supervisores, de los cuales se recibirá una retroalimentación de este borrador y se realizarán modificaciones en el mismo hasta determinar el protocolo final. Esta estrategia será medida a través de un examen de protocolo. Los supervisores de operación tomarán un examen a los operarios en donde midan su grado de conocimiento acerca de los pasos del protocolo que serán establecidos. Estos exámenes serán tomados trimestralmente para ver el progreso de los operarios.

### ***5.2.3. Estrategia 3: Capacitación al personal en relaciones interpersonales y atención al cliente***

Como mencionamos, en la estrategia pasada, se debe cambiar el enfoque de la organización y orientar a los operarios al servicio al cliente. Para esto, se necesita una empresa que brinde servicios tercerizados que ayude a la empresa SFASA 40 a capacitar a sus operarios en temas de relaciones con los clientes y el servicio orientado al mismo. Estas capacitaciones tendrán que “ir de la mano” con supervisiones antes y después de estas para verificar el cambio verdadero que se ha dado en la atención a los clientes. Es así que la estrategia será medida por el porcentaje de operarios que estén capacitados.

### ***5.2.4. Estrategia 4: Promoción y desarrollo de incentivos a los colaboradores en base al servicio brindado***

Para enfocar al usuario a la satisfacción del cliente, es necesario cambiar ciertos incentivos anteriores que no están alineados con el nuevo enfoque de la empresa. Uno de estos son los incentivos por remuneración que la empresa otorga a los operarios de los buses, los cuales consisten en otorgar una bonificación al operador-chofer- que recaude más dinero en ventas en el mes. Este incentivo no ayuda a mejorar el relacionamiento con el cliente debido a que los operarios le toman más importancia al número de pasajeros que logran subir al bus y no al trato que se les da. Así también, este incentivo ocasiona que los conductores busquen competir entre ellos por llegar más rápido a los paraderos con el fin de ganar más clientes. Es

por esto que se ve por conveniente cambiar este tipo de bonificación por una que evalúe la satisfacción del cliente con respecto a la atención del usuario.

Estas encuestas estarán disponibles permanentemente a través de una interfaz que aparecerá cada vez que estos se conecten al Wi-Fi del bus y constarán solo de cinco preguntas. Los clientes de la empresa tendrán como incentivo que al responder estas encuestas podrán entrar al sorteo para ganarse un mes de viajes gratis en la empresa SFASA 40. Estos sorteos se llevarán a cabo cada fin de mes y se premiarán a cinco personas, las cuales podrán ser reconocidas por los conductores mostrando su DNI, ya que estos tendrán la foto del DNI de las personas para poder reconocerlas.

Con respecto al cambio de bonificación, cabe resaltar que se hará de forma progresiva. Proponemos que el bono por satisfacción se implante por primera vez con un valor del 25% de los bonos que actualmente se brindan por recaudación y el restante 75% se siga atribuyendo como bono de recaudación. Asimismo, este porcentaje deberá ir cambiando e incrementando el valor del bono de satisfacción hasta llegar a 100%. El tiempo de implantación dependerá del número de personas que participen en las encuestas. Por ello, se deberá tener una fuerte estrategia de comunicación respecto a las encuestas permanentes. Los operarios que accedan a la bonificación por satisfacción deberán alcanzar la meta mensual establecida por el jefe de operaciones y los supervisores.

Sin embargo, de todas formas se reconoce que el cambio no será fácil, debido a que los trabajadores vienen trabajando de cierta forma dado el contexto del transporte público en Lima y cambiar su forma de trabajar de “un día para otro” puede ser un poco desalentador. Para mantener incentivados a estos mientras se da la transición se necesita un plan de acción. Es por esto que el gerente de SFASA 40 deberá buscar, por medio de la gerencia general, nuevos incentivos para sus operarios. Una vez que se tenga la propuesta de estos incentivos, se pasará a hacerles la propuesta a los operarios y, finalmente, después de su evaluación en conjunto se pasará a comunicar los nuevos incentivos para ellos que les ofrecerá la empresa.

Para medir si este programa de incentivos está funcionando, se aplicará una encuesta anual a los operarios en donde se mida el nivel del clima laboral de la empresa y la satisfacción de los operadores con esta. Así también, se monitorearán los resultados mensuales de las encuestas permanentes para ver el porcentaje de operarios que están llegando a la meta establecida y qué acciones se deben tomar con los operarios que se encuentren en indicador rojo.



**Tabla 17: Desarrollo y motivación del personal**

FORTALECER EL DESARROLLO Y LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL							
Estrategias	Actividades	Responsable	Plazo	Indicador	Indicador de tolerancia		
					rojo	amarillo	verde
Promoción y desarrollo de una cultura organizacional con base en el nuevo enfoque relacional de la empresa	Comunicar a todos los colaboradores la nueva visión, misión y valores de la empresa	Gerente Adjunto de SFASA 40	1 semana	número de operarios que conocen la cultura organizacional y la practican/ total de operarios	50% - 65%	66% - 75%	76% - 100%
	Realizar una reunión con operarios seleccionados y supervisores de la empresa para conocer sus opiniones acerca de la cultura organizacional y el cambio en sus funciones		1 día				
	Realizar una reunión de los mismos operarios seleccionados para la elaboración de propuestas y establecimiento de una nueva cultura organizacional con la participación de todos los miembros de la empresa		1 semana				
	Organizar un evento con todos los colaboradores en donde se presenta la nueva cultura organizacional de la empresa		2 semanas				
Diseño de protocolo de atención al cliente	Realizar una reunión gerencial en donde se elabore una propuesta de protocolo de atención al cliente	Supervisor del Área de Operaciones y jefe del Área de Recursos Humanos	1 día	operarios aprobados en el examen de protocolo / total de operarios	0% - 40%	41% - 70%	71% - 100%
	Presentar a supervisores y operadores seleccionados la propuesta para recibir retroalimentación y realizar modificaciones a esta		3 días				
	Determinar los lineamientos del protocolo		1 día				

**Tabla 17: Desarrollo y motivación del personal (continuación)**

Estrategias	Actividades	Responsable	Plazo	Indicador	Indicador de tolerancia		
					rojo	amarillo	verde
Capacitación al personal en relaciones interpersonales y atención al cliente	Cotizar empresas tercerizadoras que brinden un capacitaciones en servicio al cliente y seleccionar la mejor opción	Supervisor del Área de Operaciones y jefe del Área de Recursos Humanos.	2 semanas	número de operarios capacitados en servicio al cliente/ total de operarios	40% - 65%	66% - 75%	76% - 100%
	Brindar capacitaciones a los operarios con respecto al servicio al cliente		1 mes				
	Hacer una supervisión de los operarios de buses y calificación de sus servicios		2 semanas				
	Evaluar los resultados de servicio con respecto a la calificación de relaciones interpersonales y atención al cliente por supervisores y clientes		1 vez al mes				
Promoción y desarrollo un sistema de incentivos a los colaboradores en base al servicio brindado	Discutir sobre posibles nuevos incentivos a los operarios como cursos, viajes, el día del trabajador de SFASA 40, etc. con la gerencia corporativa	Jefe del Área de Recursos Humanos y coordinadora del Área de Recaudaciones	2 semanas	operarios "felices" de trabajar en SFASA 40/ total de operarios	20% - 50%	51% - 70%	71% - 100%
	Realizar una reunión con los operarios de la empresa para conocer sus preferencias con respecto a posibles incentivos determinados previamente con la gerencia y comunicar el cambio de incentivos de recaudación por satisfacción a clientes		1 semana				
	Reemplazar el enfoque de incentivos, cambiar los bonos por recaudación por bonos respecto a la satisfacción del usuario con respecto al servicio brindado al usuario.		1 mes				
	Comunicar los nuevos incentivos de la empresa		1 semana				

### **5.3. Posicionamiento**

#### ***5.3.1. Estrategia 1: Brindar herramientas a los clientes para la recomendación de la empresa***

Para poder ganar posicionamiento en la mente de los clientes, lo primero que se busca es la recomendación de los mismos a sus contactos. Esta acción, en primer lugar, es reforzada por las estrategias de satisfacción del cliente antes mencionadas, las cuales buscan satisfacer las expectativas de ellos a través de la mejora del servicio. Es así que, por consecuencia, se espera que el cliente satisfecho tenga la iniciativa de recomendar el servicio a sus allegados. Asimismo, se promoverán concursos en Facebook, los cuales premien con pasajes gratis a los usuarios que etiqueten la mayor cantidad de sus contactos en las publicaciones de la empresa. Esto no podría ser posible de lograr, o no tendría mucho impacto en el cliente, si no existiera la confianza de que están etiquetando y recomendando a sus conocidos acerca de una empresa con una propuesta de valor de calidad. Por ello, es fundamental que esta acción se apoye en un servicio de calidad permanente.

Por otro lado, a través de la encuesta mensual se monitoreará si el cliente efectivamente está recomendando la empresa como resultado de la calidad del servicio brindado. La investigación de mercado arrojó que un muy buen porcentaje de clientes sugieren a sus conocidos el servicio de la empresa, es así que se busca incrementar el porcentaje de clientes que la han recomendado, respecto del total de encuestados.

#### ***5.3.2. Estrategia 2: Dar a conocer las innovaciones que diferencian a la empresa de la competencia***

La estrategia principal de la presente investigación es la de brindar una experiencia de servicio innovadora. Por ello, la innovación debe ser el atributo principal reconocido por sus clientes. En base a esta premisa, se reforzará la difusión de las innovaciones aplicadas en la empresa, tales como el uso del GNV en toda la flota de transportes, así como –cuando se ejecute- el uso de Wi-Fi libre dentro de los mismos. Si bien actualmente la empresa ya ejecutó y continúa implementando innovaciones en su sistema de buses, estos merecen mayor difusión entre sus clientes, no solo dándoles a conocer sino que también explicando cuáles son los beneficios de cada uno de ellos y resaltando su singularidad en el sector. Se elaborarán pequeños artículos en Facebook que comuniquen estas innovaciones de manera precisa.

Asimismo, una vez al año se realizarán notas de prensa en las cuales la empresa dé a conocer -a los televidentes- la transformación de la empresa y la introducción de acciones

innovadoras en el sector de transporte público. De manera que el público televidente se encuentre actualizado acerca de los movimientos de la empresa para mejorar la calidad de su servicio.

Finalmente, se monitoreará el posicionamiento de la empresa a través de la encuesta mensual, la cual tendrá una pregunta acerca del atributo con la que más asocian a la empresa, dentro de las cuales estará el atributo de “la más innovadora”. Es así que se monitoreará el porcentaje incremental de clientes que marquen y asocien a la empresa como “la más innovadora”, entre las demás opciones.

La propuesta de encuesta semestral se encuentra en el Anexo I



**Tabla 18: Estrategia de posicionamiento**

POSICIONAMIENTO							
Estrategias	Actividades	Responsable	Plazo	Indicador	Indicador de tolerancia		
					rojo	amarillo	verde
Brindar herramientas a los clientes para la recomendación de la empresa	Promover concursos vía Facebook en donde los seguidores de la página tengan que etiquetar a sus amigos o compartir las publicaciones para participar	Jefe del Área de Comunicaciones	1 vez por semana por 1 mes	número de clientes que marcaron que "sí" recomendaron (pregunta 7 encuesta semestral) / total de encuestados	0% - 30%	31% - 70%	71% - 100%
	A través de la encuesta semestral, se preguntará si el cliente recomendaría la empresa.		1 vez cada 6 meses				
Dar a conocer las innovaciones que diferencian a la empresa de la competencia	Difundir las principales innovaciones aplicadas en la empresa, tales como el uso de GNV en toda su flota y el servicio de Wi-Fi a través de su Facebook.	Jefe del Área de Comunicaciones	1 vez por semana por 1 mes	número de clientes que marcaron "la más innovadora"(pregunta 6 encuesta semestral) / total de encuestados	0% - 30%	31% - 70%	71% - 100%
	Darse a conocer como la empresa más innovadora del transporte público a través de la difusión de sus principales acciones a través de la prensa		1 vez al año				
	Se realizará a través de la encuesta semestral donde los clientes puedan asociar la empresa a un tributo, dentro de la cual estará como opción "la más innovadora".		2 veces al año				



## 5.4. Mejorar el servicio dentro del bus

### 5.4.1. Estrategia 1: Diseño de encuestas virtuales para medir la satisfacción respecto al servicio del operario

Para llevar a cabo esta estrategia, la empresa tendrá que cambiar el enfoque de bonificaciones a los operarios que han venido trabajando; es decir, migrar del bono por recaudación al bono por satisfacción de los clientes con el objetivo de que no se premie llevar a más pasajeros, sino mejorar el servicio brindado al usuario. Para ello, se reemplazará los registros de recaudación por una encuesta mensual con respecto al servicio brindado por el usuario. Esta encuesta será la herramienta fundamental para conocer el grado de satisfacción del cliente con respecto al operario y contará con solo cinco preguntas:

- ¿El operario fue cortés? (se medirá con escala Likert)
- ¿El operario fue honesto? (se medirá con escala Likert)
- ¿El operario tuvo una buena conducta vial a lo largo de su viaje? (respeto los paraderos, señales de tránsito, semáforos y otros) (se medirá con escala Likert)
- ¿Ha realizado alguna queja por el servicio del operario durante el viaje? (por algún medio de comunicación o al mismo chofer) (Respuesta Sí o No)
- ¿En general qué tan satisfecho se encuentra con respecto a su viaje? (se medirá por escala de Likert)

El control para evitar fraudes será el número de boleto que permitirá identificar al operador del servicio así como controles informáticos para evitar que una persona esté respondiendo varias encuestas en un día. A manera de incentivo, las personas que deseen participar en estas encuestas podrán acceder a un sorteo de una semana gratis de viajes, los cuales serán sorteados entre el número de participantes en el mes de la encuesta.

Por otro lado, otra acción que se llevará a cabo para mejorar el servicio del operario en el bus, será la migración de tipos de bonos, de manera gradual. Es decir, en un inicio, el bono de recaudación funcionará a la par del de satisfacción. Esto debido a que el operario, según todo lo analizado en el análisis situacional del plan estratégico, viene de un ambiente en donde se le da poca importancia al servicio al cliente y, más bien, se enfocan principalmente en la recaudación y para adecuarlos a un nuevo sistema, la empresa necesita un periodo de adaptación. Es por esto, que esta estrategia se dará progresivamente: los primeros tres meses los bonos mensuales se dividirán en dos y 50% recaerá en recaudación y 50% en satisfacción. Los segundos tres

meses el peso será: 30% del bono total para la parte de recaudación y 70% para el que haya obtenido mayor puntaje en satisfacción. Finalmente, los siguientes tres meses, planteamos que el 100% del bono para a ser completamente orientado a la satisfacción del cliente. El bono por recaudación será otorgado a los operarios que tengan una aprobación promedio de sus coeficientes de satisfacción mensuales mayor al 95%.

#### **5.4.2. Estrategia 2: Implementación de mejoras en la infraestructura del bus**

La mejor de la infraestructura del bus se realizará a través de dos acciones principales: la implementación del Wi-Fi en los buses, así como la implementación de mesas desplegadas en los asientos.

Como se analizó en el capítulo anterior, el target de estudiantes, en su gran mayoría, se movilizan de su centro de estudios a su hogar o viceversa, significando así -el tiempo de viaje en transporte público- un costo de oportunidad por tiempo en que podrían dedicarse a sus obligaciones universitarias tales como leer, realizar trabajos de investigación, entre otros; sin descalificar las actividades de ocio tales como explorar en la Web, escuchar música online o utilizar las redes sociales. Es así que se plantea implementar servicio de Wi-Fi gratis dentro de los buses de la flota SFASA, al cual podrán acceder todos los clientes que compren su boleto electrónico de tarifa normal menos el de tarifa “escolar”, ya que es el único segmento de clientes que la empresa no busca expandir.

Asimismo, se instalarán mesas desplegadas a la espalda de cada asiento dentro de los buses de la empresa, los cuales serán acompañados de láminas instructivas, muy pequeñas y transparentes, ya que no se desea generar contaminación visual para el cliente. Estas láminas instructivas señalarán la finalidad de dichas mesas, las cuales estarán destinadas a posicionar libros de lectura o cuadernillos, de manera que sirva de apoyo a los estudiantes como una mesa de escritorio para avanzar sus obligaciones universitarias de una manera cómoda, ya que es común observar a los jóvenes estudiando incómodamente. La amplia y cómoda infraestructura de los buses de SFASA 40 permite la implementación de estas mesas.

La implementación de estas mejoras permitirá un viaje productivo que no impida a los clientes desaprovechar el tiempo que utilizan en un vehículo, por ejemplo, podrán avanzar con trabajos de la universidad, leer y navegar en el ciberespacio a través de sus dispositivos móviles.

#### **5.4.3. Estrategia 3: Implementación de medidas de seguridad dentro de los buses**

Se propone elaborar afiches amigables que hagan hincapié a los clientes en el resguardo de sus pertenencias aprovechando los espacios dentro del bus. Estos afiches amigables tendrán mensajes que buscarán evitar los olvidos de las pertenencias y brindar al usuario información acerca de los lugares más peligrosos de la ruta, para que tengan mayor cuidado de sus pertenencias en dichas zonas. Asimismo, esta estrategia fortalece y respalda la implementación de Wi-Fi en el interior del bus, ya que los clientes tendrán mayor cautela acerca de los lugares en los que no deben exponer de manera vistosa sus *gadgets* tecnológicos para el uso del Wi-Fi.

También, se sugiere, como actividad, la capacitación de los operarios de la empresa con respecto a la atención durante un siniestro de todos los tipos para reducir a cero el número de incidentes. Los ratios de robos y pérdidas serán verificados mensualmente por zonas para analizar tendencias y adoptar medidas de seguridad necesaria según sea el caso. Si bien no es obligación de la empresa hacerse cargo de la seguridad de las pertenencias de sus clientes, forma parte de esta nueva experiencia del viaje que planteamos para los clientes de SFASA 40.

#### **5.4.4. Estrategia 4: Conocer al cliente SFASA 40**

Se utilizarán encuestas semestrales que serán compartidas vía Facebook y comunicadas por esta vía, WhatsApp y la aplicación móvil. La encuesta será opcional y servirá principalmente para que la empresa conozca el perfil de sus clientes, el nivel de fidelidad que tiene en ese momento, los beneficios que más valoran y los que les gustaría mejorar e implementar en el servicio. Se sugiere como base del diseño de esta encuesta tener como guía la encuesta aplicada para conocer al usuario de la empresa SFASA 40 desarrollada en la presente tesis, así como revisar la tabla de base de datos de Reinares y Ponzoa (2004). Esta encuesta se realizará cada seis meses y estará disponible durante el viaje. A modo de incentivo, los clientes entrarán a concursos de *gadgets* electrónicos semestrales determinados por la empresa.

Para satisfacer a los clientes, se debe conocerlos primero y conocer sus preferencias. Es por esto que esta estrategia permitirá que la empresa tenga una herramienta con la cual pueda estar en constante contacto con estos y pueda conocer sus preferencias, y aplicar mejoras y correcciones a sus servicios para así mantener a sus clientes constantemente satisfechos.

**Tabla 19: Estrategia aumentar la satisfacción del cliente**

MEJORAR EL SERVICIO DENTRO DEL BUS							
Estrategias	Actividades	Responsable	Plazo	Indicador	Indicador de tolerancia		
					rojo	amarillo	verde
Diseño de encuestas virtuales para medir la satisfacción respecto al servicio del operario	Desarrollar una interfaz de encuestas en la página web y la aplicación móvil para la recolección de información a través de las encuestas.	Gerente del Área de comunicaciones y Jefe del Área de Recursos Humanos	2 semanas	satisfacción del usuario con respecto al operario (pregunta 5 de la encuesta mensual) / total de encuestados	0% - 40%	41% - 80%	81% - 100%
	Diseñar una encuesta de satisfacción		1 semana				
Implementación de mejoras en la infraestructura del bus	Cotizar y contratar a una empresa que provea servicios de internet	Coordinador del Área de Mantenimiento	2 semanas	satisfacción del usuario con respecto a la comodidad dentro del bus (pregunta 4 de la encuesta semestral) / total de encuestados	0% - 40%	41% - 80%	81% - 100%
	Implementar Wi-Fi dentro de los buses.		1.5 mes				
	Cotizar y contratar un proveedor y un conjunto de personas que se encarguen de la instalación de mesas desplegadas		2 semanas				
	Instalar mesas desplegadas a la espalda de cada asiento dentro de los buses de la empresa, los cuales serán acompañados de láminas instructivas que señalen la finalidad de que son para posicionar libros de lectura o cuadernillos.		1.5 mes				

**Tabla 19: Estrategia aumentar la satisfacción del cliente (continuación)**

Estrategias	Actividades	Responsable	Plazo	Indicador	Indicador de tolerancia		
					rojo	amarillo	verde
Implementación de medidas de seguridad dentro de los buses	Elaborar afiches con mensajes amigables que hagan hincapié a los clientes en el resguardo de sus pertenencias aprovechando los espacios dentro del bus y brindar información acerca un mapa de los lugares más peligrosos de la ruta.	Jefe del Área de Comunicaciones y coordinador del Área de Mantenimiento	2 semanas	variación del número de pérdidas y robos reportados en el servicio mensual con respecto al mes anterior	disminución 0% - 30%	disminución 31%-50%	disminución 51%-100%
	Capacitar a los operarios de la empresa con respecto a la atención durante un siniestro de este tipo para reducir a cero este tipo de incidentes.		1 vez al mes				
	Verificar los ratios de robos y pérdidas por zonas para analizar tendencias y adoptar medidas de seguridad necesaria según sea el caso.		1 vez al mes				
Elaboración de una base de datos de los usuarios de SFASA 40	Aplicar encuestas semestrales que serán publicadas vía Facebook, aplicadas a todos los clientes de SFASA 40 y vía WhatsApp, aplicadas a las personas que figuren en la base de datos de la empresa hasta el momento. La encuesta será opcional.	Gerente del Área de Comunicaciones	cada 6 meses	número perfiles elaborados / número de clientes promedio diario	0% - 20%	21% - 50%	51% - 100%
	Incentivar a los clientes a participar de estas encuestas a través de concursos de <i>gadgets</i> electrónicos comunicado por afiches en todos los vehículos comunicando sobre la encuesta.		1 vez cada 6 meses				



## 6. Conclusiones

- El actual contexto del transporte público se caracteriza por un deficiente servicio, así como un público no fidelizado. Es por ello que surge la necesidad de fidelizar al público de este sector. La insatisfacción del público con respecto al transporte público radica principalmente en las malas relaciones de los operadores con los usuarios como los maltratos, la inseguridad ciudadana de la ciudad de Lima y las pocas rutas de transporte existentes. Por lo anteriormente expuesto, surge la necesidad de fidelizar al público de este sector.
- Los jóvenes en Lima se caracterizan por ser un segmento de la población que está en crecimiento con respecto a otros segmentos. Además, estos persiguen nuevas tendencias especialmente en lo que se refiere al uso de tecnología en su vida cotidiana como las redes sociales.
- La teoría del marketing relacional puede ser aplicada como solución a este problema porque se enfoca en las relaciones redituables, de modo que exista una fidelización del público a través de acciones enfocadas en las relaciones para que en el futuro generen valor tanto para el cliente como para la organización.
- SFASA 40 es una empresa que apunta a mejorar el servicio al cliente. Esta no solo cuenta con la capacidad para poder invertir en nuevas iniciativas, sino también cuenta con la disposición para realizarlo. La disposición se refleja en las iniciativas que han sido tomadas para la mejora del servicio al cliente.
- SFASA 40 posee como ventaja competitiva la tecnología, su principal bastión en lo tecnológico es el sistema IVU que permite el control y la gestión de la flota de manera que el centro de control pueda manejar y comunicarse con los operadores en tiempo real para brindar instrucciones ante cualquier eventualidad y regular su ubicación.
- La estructura organizacional de SFASA 40 se presenta como otra ventaja competitiva, debido a que esta no está tan desarrollada por otras organizaciones del sector. Si bien existe la gerencia de comunicaciones que tiene una gran iniciativa con el objetivo de mejorar el servicio, esta gerencia puede ser mejor aprovechada a través de la aplicación de estrategias de relacionamiento.
- A partir de las ventajas competitivas que posee SFASA 40, esta debe enfocarse en la diferenciación de su servicio porque debe aprovechar las ventajas competitivas que esta

posee como la tecnología que posee con su sistema IVU, así como su estructura organizacional especialmente el desarrollo de su gerencia de comunicaciones que debe ser reforzada.

- La promoción de una cultura organizacional, las campañas y capacitaciones del personal respecto a temas críticos como la atención al cliente y la seguridad, y la promoción y desarrollo de un sistema de incentivo enfocado en los colaboradores ayuda a fortalecer el desarrollo del personal. Este trabajo con los colaboradores permite la mejora de relaciones del operador con el cliente que es uno de los factores críticos, ya que actualmente la insatisfacción está generada por las malas relaciones entre estos dos últimos actores.
- La promoción de los medios de comunicación interno se presenta como un factor clave para la comunicación de la empresa con el público, ya que no basta solo la creación de los medios de comunicación, sino también que estos sean conocidos por los usuarios para que estos puedan aprovechar los beneficios del uso de estos medios y la empresa pueda mantener contacto con los clientes, así como retroalimentación por parte de estos.
- El posicionamiento es un factor importante para establecerse en la mente del consumidor; en el caso de SFASA 40, el posicionamiento como un servicio diferenciado que se caracterice por ser innovador sería base para que el público pueda asociarlo como una empresa con un servicio con mayores beneficios.
- La mejora de satisfacción al cliente se puede lograr mejorando variables como la infraestructura del bus y apoyar la seguridad. La infraestructura del bus debe estar enfocada al público objetivo que son los jóvenes y su necesidades ,que se ven reflejadas en el uso de tecnologías como el Wi-Fi, así como mesas desplegadas que permiten su comodidad para realizar actividades comunes y cotidianas.
- El refuerzo de la seguridad a través de medios visuales permite combatir la inseguridad, factor de la insatisfacción. Esto sirve como refuerzo para el cuidado de las pertenencias de los clientes de transporte público.
- En el desarrollo de la propuesta de estrategia, consideramos que esta será exitosa, debido a que toma en cuenta al público joven que está sofisticándose, así como busca satisfacer necesidades que no son tomadas en cuenta el día de hoy. Esta estrategia no afecta al resto del público, puesto que también los beneficia porque los servicios otorgados no restan beneficios a otros públicos.

- Consideramos que la estrategia es viable debido a que la empresa tiene la capacidad financiera para la implementación de esta, la disposición de invertir en propuestas innovadoras, así como la disponibilidad del público a pagar más por un mejor servicio que fue reafirmado en nuestras encuestas.



## REFERENCIAS

- Alcaide, J. (2010). *Fidelización de los clientes* (2<sup>da</sup> ed.). Madrid: Esic Editorial.
- Alfaro, M. (1995). *Marketing Relacional, la gestión de los clientes*. México D.F.: IPMARK
- Alvarez, E., Flores, E. & Santos, R. (2005). Diseño de un modelo de marketing sensorial para aumentar los niveles de competitividad de los pequeños almacenes comerciales del área metropolitana de San Salvador. (Tesis de licenciatura, Universidad Francisco Gavidia, San Salvador, El Salvador). Recuperado de <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/8274/1/658.87-A473d-PAJAI.pdf>
- Arellano Marketing (2015). *Limeños son menos respetuosos en transporte público y en calle. El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/sociedad/lima/limenos-son-menos-respetuosos-transporte-publico-y-calle-noticia-1810439>
- Arellano, R. (2014). *La Generación Z*. Recuperado de: <http://www.arellanomarketing.com/inicio/la-generacion-p/>
- Agencia de Cooperación Internacional del Japón (2013) *Encuesta de recolección de información básica del transporte urbano en el área metropolitana de Lima y Callao. Informe Final*. Lima: Ministerio de Transportes y Comunicaciones
- Barbero, J. (2006). *Transporte Urbano en Perú: La oportunidad de un país diferente*. Washington D.C: Banco Mundial
- Barroso, C. & Martin, E. (2002). *Marketing Relacional*. Madrid: Esic Editorial
- Begazo, J. & Fernandez W. (2015). *Los millennials peruanos: características y proyecciones de vida. Gestión en el tercer milenio*. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/11699/10489>
- Bielich, C. (2009). *La guerra del centavo*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Bonta, P., & Faber, M. (2002). *199 Preguntas sobre Marketing y Publicidad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Brotheim, H. (2014). *Introducing Generation Z* [Introduciendo a la generación Z]. Washington D.C.: American Jails.
- Córdoba, J. (2009). *Del Marketing Transaccional al Marketing Relacional*. Recuperado de: [www.redalyc.org/pdf/2654/265420457002.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/2654/265420457002.pdf)
- DATUM (2014). *Encuesta de Opinión Pública a nivel nacional ABRIL 2014*. Lima: Pulso Perú. Recuperado de: <http://www.datum.com.pe/pdf/PPAB2014.pdf>
- Day, G. (1999): *The Market Driven Organization. Understanding, Acting, and Kepping Vauavle Customers* [El mercado impulsado organización. La comprensión, la actuación y la fidelización de clientes valiosos]. New York: The Free Press

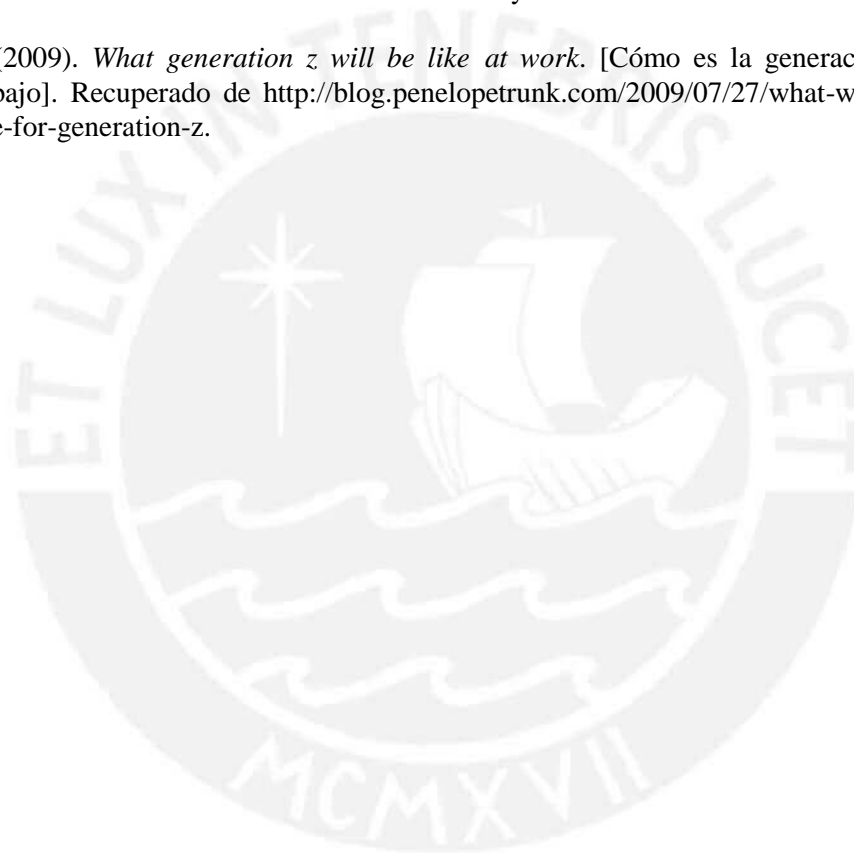
- Decreto Supremo 026-83-TC (1983)
- Decreto Supremo N° 016-2009-MTC (2009)
- Decreto Legislativo N° 651 (1991)
- Defensoría del Pueblo (2008) *El transporte urbano en Lima Metropolitana: Un desafío en defensa de la vida*. Lima: Defensoría del Pueblo
- Empresa Administradora Municipal de Peaje de Lima (2016). *Acerca de EMAPE*. Recuperado de: <http://www.emape.gob.pe/acerca-de-emape/>
- Escudero, M. (2014) *Marketing en la actividad comercial*. Madrid: Editex
- Fondo Metropolitano de Inversiones (2016) *Nosotros*. Recuperado de [http://www.invermet.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=82&Itemid=541](http://www.invermet.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=82&Itemid=541)
- Fondo Monetario Internacional (2015). *Crecimiento dispar. Factores a corto y largo plazo. Perspectivas de la economía mundial*. Washington D.C.: FMI.
- Gordon, L. (1998). *Relationship Marketing: New Strategies, Technologies and Techniques to Win Customers You Want and Keep Them Forever* [Marketing Relacional: nuevas estrategias, tecnologías y técnicas para ganar clientes deseados y conservarlos para siempre]. New York: John Wiley & Sons
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Grönroos, G. (1989). *European Journal of Marketing. Defining Marketing: A Market-Oriented Approach*. [Definición de marketing: un enfoque orientado al Mercado]. 23. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/235321893\\_Defining\\_Marketing\\_A\\_Market-Oriented\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/235321893_Defining_Marketing_A_Market-Oriented_Approach)
- Grupo Express Colombia (2013). *Código de Buen Gobierno*. Bogotá: GEP. Recuperado de: [http://www.grupoexpress.co/media/Codigo\\_de\\_Buen\\_Gobierno\\_aprobado\\_por\\_la\\_JD\\_29-04-13.pdf](http://www.grupoexpress.co/media/Codigo_de_Buen_Gobierno_aprobado_por_la_JD_29-04-13.pdf)
- Hernández Sampieri, Roberto (2010). *Metodología de la investigación* (5ª Ed.). México: McGraw-Hill.
- Instituto Metropolitano de Planificación (2013). *Plan Regional de Desarrollo Desconcertado de Lima (2012-2015)* Lima: Municipalidad Metropolitana de Lima
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2010) *II Censo Nacional Universitario. Lima: INEI*. Recuperado de [http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam\\_inei/#](http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam_inei/#)



- Instituto Nacional de Estadística e Investigación [INEI] (2015) *Estado de la Población Peruana 2015*. INEI. Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)
- IPSOS (2014). *Perfil del joven adulto*. Lima: IPSOS.
- IVU Traffic Technologies AG [IVU] (2016). *Metrópolis de Lima Moderniza el Transporte público con sistemas de IVU*. Recuperado de: <http://www.ivuandina.com/noticias/comunicados-de-prensa/articulo/metropolis-de-lima-moderniza-el-transporte-publico-con-sistemas-de-ivu.html>
- Kotler, P. (1996). *Dirección de mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control* (8<sup>va</sup> ed). México D.F.: Pearson Education.
- Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing* (12da ed.). México D.F.: Pearson Education.
- Kotler, P. (2012). *Marketing 3.0*. Madrid: LID.
- Kumar, K. (2012). Journal of Operations Management. *Expectations and Perceptions of Passengers on Service Quality with Reference to Public Transport Undertakings* [Expectativas y percepciones de los pasajeros de un servicio de calidad con referencia a las empresas de transporte público]. 11 (3). Recuperado de <http://connection.ebscohost.com/c/articles/79827834/expectations-perceptions-passengers-service-quality-reference-public-transport-undertakings>
- Lenhart, A., Campbell, S., & Purcell, K. (2010). *Teens and mobile phones* [Adolescentes y teléfonos móviles] Recuperado de [www.pewinternet.org/2010/04/20/teens-and-mobile-phones/](http://www.pewinternet.org/2010/04/20/teens-and-mobile-phones/)
- Ley orgánica de la Policía Nacional del Perú (2002)
- Lima Cómo Vamos (2015a) ¿Cómo vamos en movilidad? *Informe Evaluando Lima*. Recuperado de <http://www.limacomovamos.org/movilidad-y-transporte/descarga-evaluandolima-como-vamos-en-movilidad/>
- Lima Cómo Vamos (2015b) Día Mundial sin Auto. *¿En realidad tenemos muchos autos?* Recuperado de [http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2015/09/Boletin\\_MovilidadSostenible\\_Final.pdf](http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2015/09/Boletin_MovilidadSostenible_Final.pdf)
- Lima Cómo Vamos (2015c) Encuesta Lima Cómo Vamos 2015. *Informe de percepción sobre calidad de vida*. Recuperado de: <http://www.limacomovamos.org/>
- Mashlow, A. (1943) *A theory of Human Motivation* [Una teoría sobre la motivación Humana]. New York: Addison-Wesley Longman
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2015) *Mototaxis circulan sin revisión técnica. Perú 21*. Recuperado de: <http://peru21.pe/actualidad/mtc-mototaxis-circulan-sin-revision-tecnica-2169431>. Lima

- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2015). Metro de Lima. *Rutas de la Inclusión*
- Miranda, J. (2006). *Impacto Económico en la Salud por Contaminación del aire en Lima Metropolitana*. Recuperado de <http://cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/impacto-economico-en-la-salud-por-contaminacion-del-aire-en-lima-metropolitana.pdf>
- Morales S., Alfaro N., y Gálvez W. (2010). Aspectos psicosociales y accidentes en el transporte terrestre. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*. Lima.
- Municipalidad Metropolitana de Lima (2015). *Gerencia de Transporte Urbano*. Recuperado de <http://www.gtu.munlima.gob.pe/nosotros>
- Organización Mundial de la Salud (2014). *Definición y Aspectos Conceptuales Desarrollo del Joven de 10 A 29 Años*. Bogotá: Organización Mundial de la Salud
- Ponce, M. (2015). *Desarrollo normal del adolescente*. Recuperado de: [http://www.mpfm.gob.pe/escuela/contenido/actividades/docs/3962\\_03ponce.pdf](http://www.mpfm.gob.pe/escuela/contenido/actividades/docs/3962_03ponce.pdf)
- Porter, M. (1995). *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Prensky, M. (2001). *Digital natives, digital immigrants. On the Horizon* [Nativos digitales, inmigrantes digitales en el horizonte.]. Recuperado de: <http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>
- Rainie, H., & Wellman, B. (2012). *Networked: The new social operating system* [En red: El nuevo sistema operativo social]. Miami: Massachusetts Institute of Technology.
- Reinares, P. & Ponzoa, J. (2004). *Marketing Relacional, un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*. Madrid: Pearson.
- Reinares, P. & Calvo, S. (1999). *Gestión de la comunicación comercial*. Madrid: McGraw-Hill.
- Rey, A. (2014). Autoridad Única de transporte. *Exitosa Diario*. Recuperado de: <http://www.exitosadiario.pe/agustorey/autoridad-unica-de-transporte>.
- Sausa, Mariella (2015). El 44% de internautas peruanos se conecta a la red todos los días. *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/44-internautas-peruanos-se-conecta-red-todos-dias-2225806>.
- Staton, W., Etzel, M. & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing* (14<sup>ta</sup> ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Secretaría Nacional de la Juventud. (2014). *Jóvenes en cifras*. Recuperado de: <http://juventud.gob.pe/jovenes-en-cifras/>.
- Servicio Administrador Tributario (2016) *¿Quiénes somos?* Recuperado de: <https://www.sat.gob.pe/WebSiteV8/Modulos/QuienesSomos/AcercaSAT.aspx>

- Serna, H. (2006). *Conceptos básicos en servicio al cliente*. Bogotá: Panamericana Editorial Ltda.
- Tale, R. (2006). *El profesional del servicio al cliente*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Thompson, A. y Strickland, A. (1994). *Dirección y Administración Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas*. Mexico. Mac Graw Hill Inter Americana y editors.
- Turner, A. (2015). *Generation Z: Technology and Social Interest. Journal Of Individual Psychology* [Generación Z: Tecnología e interés social. Diario de la psicología individual] Recuperado de <http://alfredadler.edu/sites/default/files/Anthony%20Turner%20MP%202013.pdf>
- Trunk, P. (2009). *What generation z will be like at work*. [Cómo es la generación Z en el trabajo]. Recuperado de <http://blog.penelopetrunk.com/2009/07/27/what-work-will-be-like-for-generation-z>.



## ANEXO A: Guía y detalles de técnica Focus Group

Figura A1: Guía del focus group (parte 1)

- Guía de Focus Group

Buenas tardes con todos, vamos a llevar a cabo un focus group acerca del servicio de transporte de la empresa SFASA 40, más conocida como "La 40". Este focus tiene como objetivo ahondar la percepción que tienen sus clientes, sobre el servicio brindado, así como sus hábitos de uso. Su finalidad es validar una investigación de tesis de estrategias de fidelización.

**SECCION A: PERFIL DEL CLIENTE (esto se pone en la pizarra para que lo puedan decir en su presentación)**

- Nombre DNI
- Teléfono / correo electrónico
- Edad
- Sexo
- Estado civil
- Lugar de residencia
- Ocupación

° Perfil Psicológico

- ¿Cuál es tu motivación para tomar transporte público? ¿Qué necesidad abastece?
- ¿Qué es lo que genera actitudes positivas y negativas en usted cuando toma transporte público en general? ¿Luego en la empresa?

° Perfil conductual:

- ¿Qué es lo que esperan al entrar al transporte público? (realista) ¿Qué es lo que les gustaría esperar?

**SECCION B: INDICE DE ADECUACION DE LA OFERTA**

° Compra frecuente (general)

- ¿Cada cuánto utiliza el transporte público, cuántas veces al día?
- ¿Cuánto tiempo empleas utilizando el servicio al día?
- ¿Cuál es el proceso actual antes de tomar un carro? ¿evalúas opciones? ¿usas alguna app?

° Uso de nuestro servicio (frecuencia, motivación de uso de SFASA 40)

- ¿Cada cuánto utiliza "La 40", cuántas veces al día?
- ¿Cuánto tiempo empleas utilizando el servicio al día "La 40"? Frecuencia semanal
- Tipo de servicio utilizado (tramos)
- ¿Cuánto gastas al día / semana en "La 40"?
- ¿Cuáles son las características más resaltantes del servicio en la empresa? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de tomar este servicio?
- Proceso antes de elegir "La 40" / ¿Cuál es el proceso al entrar al carro?
- ¿En dónde tomas el carro habitualmente (distrito de origen)?
- ¿Hacia dónde te diriges habitualmente (distrito de destino)?
- ¿Para qué destinas tu recorrido más habitual? oficina, trabajo, universidad
- ¿Has tenido algún reclamo? ¿qué medios conoces para hacerlo? ¿por qué medio reclamaste?
- ¿Alguna vez pediste tu pasaje de vuelta? ¿por qué?
- ¿Qué medios de comunicación conocen? ¿con qué motivos los han contactado?

**SECCION C: INDICE DE FIDELIZACION DE LA EMPRESA**

1.-Nivel de contratación de productos y servicios

- ¿Sucede que planeas tomar "La 40" pero terminas tomando otra? ¿por qué?

**Figura A2: Guía del focus group (parte 2)**

- ¿Antes usabas más o menos “La 40”? ¿por qué el incremento o decremento?
  - ¿Cuántas ET tienes como opciones para llegar a tu destino? ¿cuántas utilizas normalmente?
  - ¿Hay alguna empresa de transporte que tomen con 100% de seguridad siempre?
- 2.-Frecuencia en la renovación o utilización de productos y servicios
- ¿Hace cuánto toman “La 40”?
  - Cuando se promocionan las otras líneas en su FB, ¿optan por tomar la nueva línea?
- 3.-Interacción del cliente con diferentes canales o redes de venta utilizados por la empresa:
- ¿Cada cuánto utilizan los canales para interactuar con “La 40”? ¿qué canales? Motivos
  - En comparación con otra empresa, ¿cuánto más o cuánto menos interactúas con los canales de “La 40”?
- 4.-Recomendación de nuestra empresa o productos a familiares y amigos
- ¿Alguna vez has recomendado “La 40”? ¿te los han recomendado a ti? ¿Por qué sí? o ¿por qué no?
  - ¿Qué haría falta para que puedas recomendarlo?
- 5.-Participación en actividades de comunicación y promocionales
- ¿Participas en los eventos de la empresa? ¿sorteos o concursos? ¿Por qué sí? o ¿por qué no?
  - En caso hubieran opciones permanentes del servicio (pasajes por todo el día), ¿los comprarían? ¿Cuánto pagarían como máximo?
  - ¿Cuál es su disposición a responder encuestas o preguntas de satisfacción para la mejora del servicio?
  - ¿Les dan feedback a otras empresas? ¿Les dan feedback a “La 40” a modo de recomendación y no de quejas?
- 6.-Lealtad explícita
- ¿Toman “La 40” frecuentemente por qué? ¿Cuál es su motivo principal para esperarlo?
  - ¿Cuánto más aceptarían que suba el precio? o ya no más. ¿Ha subido el precio en estos tiempos, cómo ha afectado eso en ustedes?
  - ¿Han buscado reemplazar el uso del servicio por sustitutos como el metropolitano o el tren eléctrico? ¿por qué?



**Tabla A1: Detalle de entrevistados**

FOCUS 1: Hombre	Edad	Centro de Estudios
Aaron Meza	24	PUCP
Alberto Cajavilca	19	PUCP
Christian Sandoval	24	San Juan Bautista
Renato Veliz	18	Universidad de Lima
Renato Gonzales	22	San Martín de Porres
Carlos Chávez	22	PUCP
FOCUS 2: Mujer	Edad	Centro de Estudios
Estefany	18	PUCP
Arlyn Salinas	18	PUCP
Pamela Rodríguez	21	PUCP
Patricia Rivas	22	PUCP
Emily Salinas	19	PUCP
Alejandra Bárcena	21	PUCP
FOCUS 3: Hombre	Edad	Centro de Estudios
Gianfranco Cerpa	19	PUCP
Alonso Vásquez	22	PUCP
Ricardo Reátegui	19	UNI
Carlos Minaya	21	PUCP
Edgar Ureta	20	PUCP
Gerson Molina	24	PUCP
FOCUS 4: Mujer	Edad	Ocupación
Melanie Casiano	20	Daniel Alcides Carrión
Vanessa Ramos	19	USMP
Evelyn Zegarra	21	UNMSM
Carmela Rumaldo	18	ADEX
Sisley Alvarez	18	URP
Kiara Bustinza	20	UCH

**Tabla A2: Resultados de Focus Group**

FOCUS GROUP	FOCUS GROUP 1: HOMBRES	FOCUS GROUP 2: HOMBRES	FOCUS GROUP 3: MUJERES	FOCUS GROUP 4: MUJERES
MOTIVACIONES	Transportarse a sus diferentes destinos, en especial de estudios, de manera económica.	Transportarse de un lugar a otro.	Transportarse de un lugar a otro de manera económica.	Transportarse de un lugar a otro económicamente.
VENTAJAS Y DESVENTAJAS TP	Las desventajas son más resaltadas que las ventajas. Se asocia lo "económico" del servicio como única ventaja. Desventajas: informalidad en los precios, suciedad e inseguridad.	Las desventajas están relacionadas a la suciedad del vehículo y la ventaja únicamente asociada a la economicidad del servicio.	Las desventajas están relacionadas a la infraestructura de los buses que no permiten comodidad, la informalidad del servicio que para en muchas esquinas y el acoso callejero que sufren por parte de los cobradores. La ventaja asociada a la economicidad del servicio.	Las desventajas están relacionadas a la poca capacidad que tienen los buses para dar comodidad, porque siempre está lleno así como la informalidad del servicio. La ventaja está asociada a la economicidad del servicio.
USO ACTUAL TP	Utilizan el transporte público como mínimo 2 veces al día y pasan en el servicio 3 horas en promedio al día.	Utilizan transporte público entre 4 a 5 veces al día debido a que hacen más tramos intermedios por rapidez y porque recorren tramos más largos. Pasan de 3 a 4 horas al día	Utilizan transporte público de 2 a 4 veces al día. Usan más de 2 para hacer tramos intermedios y evitar el tráfico. Pasan de 2 a 4 horas en el bus al día.	Utilizan de 4 a 6 carros diariamente por que recorren tramos más largos. Pasan entre 3 a 5 horas diarias en él. Toman más carros por las noches debido a que hay menos opciones y es peligroso esperar el bus.

**Tabla A2: Resultados de Focus Group (continuación)**

PROCESO DE COMPRA TP	La elección de la empresa de transporte público se determina en base a dos premisas. Si están apurados, deciden por el primero que venga. Si tienen tiempo, deciden por evaluar o esperar el que les brinde comodidad y asientos disponibles.	En caso de que no se conozca cómo llegar a un destino, preguntan a los cobradores o choferes guiándose de sus letreros. Respecto a sus viajes habituales, depende si tienen tiempo o están apurados. Si tienen tiempo, esperan el más cómodo y si están apurados, toman el más rápido así viajen "apachurrados".	Si están apuradas, toman el primero en venir; si tienen tiempo, esperan uno cómodo. Si toman carro en hora punta y saben que no vendrá carro vacío, toman el más grande.	En las mañanas u hora punta toman los que saben que son más rápidos, pero cuando tienen tiempo toman el más cómodo o grande.
USO ACTUAL SFASA 40	Utilizan "la 40" entre 1 a 2 veces al día, no todos los días. Las horas son inexactas y dependen de la rapidez del chofer.	Utilizan "La 40" 1 a 2 veces por día aproximadamente 3 veces a la semana, desde 30 minutos hasta 3 horas por día.	Usan "La 40" una vez al día, en su mayoría por las noches que retornan a su lugar de origen.	Usan entre 1 o 2 veces al día, 3 o 4 veces a la semana.
VENTAJAS Y DESVENTAJAS SFASA 40	Es la más rápida, moderna, ordenada, limpia y grande.	Es la más limpia, la que tiene mejor distribuido sus asientos y deja exactamente en el punto de destino. Con respecto a las desventajas, mencionan la escasa frecuencia de buses que puede llegar a tener un intervalo de 1 hora.	Como ventajas identifican que es la más rápida, grande (cómoda) y formal. Como desventajas aseguran que hay pocos buses y demora demasiado en llegar.	Como ventajas identifican que es la más ordenada y limpia. Como desventaja aseguran que hay pocos buses.

**Tabla A2: Resultados de Focus Group (continuación)**

DESTINO HABITUAL	Mayoritariamente a su centro de estudios. Menor medida, para ir a un lugar de entretenimiento (cine o visitar familiares).	Lo usan para dirigirse a su centro de estudios, así como en tramos intermedios hacia su destino.	Lo usan para dirigirse a su centro de estudios y en ocasiones para visitar a sus familiares.	Lo usan en mayor medida para dirigirse a su centro de estudios y en segundo lugar a sus trabajos.
POST VENTA: RECLAMOS	No conocen medio de contacto para reclamar y reclaman directamente al chofer.	La mayoría nunca ha reclamado por que no tenía razón de hacerlo y los que sí, reclamaron directamente al chofer.	Nunca han hecho un reclamo, pero se necesitarse, conocen el WhatsApp. Preferirían llamar, ya que es más efectivo para ellas.	Solo una persona reclamó y estuvo satisfecha con las disculpas ofrecidas, las demás no reclamaron porque no había motivo.
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Conocen WhatsApp pero nunca lo han usado por que no tienen certeza de ser escuchados.	Conocen el "teléfono"; sin embargo, nunca lo han utilizado.	Conocen el WhatsApp, por lo tanto el teléfono, pero nunca han interactuado con ellos y no saben de la existencia del Facebook.	Conocen el WhatsApp pero solo 1 conocía el Facebook, a pesar de ello, nunca ha entrado a la fanpage.
RECOMENDACIÓN	La mayoría recomendó por lo menos una vez, lo que no exigen mayor calidad y frecuencia de buses.	La mayoría ha recomendado el servicio a sus compañeros de la universidad.	La mayoría lo recomendó más de una vez a sus compañeros de universidad.	Todas la recomendaron a sus amigos de la universidad.
RESPUESTA A ACTIVIDADES	Conocen el sorteo pero no participan por que no conocían mecanismo o simplemente no les motivaba hacerlo.	Conocen el sorteo pero no encontraron motivación para realizarlo.	Las que participaron, lo hicieron porque les pareció innovador y divertido mas no por el premio. Las que no lo hicieron, aprecian la actividad; sin embargo, no les motiva participar.	Conocen el sorteo; sin embargo, no saben si es real o si ya acabó el periodo del sorteo y participarán en vano.
LEALTAD DEL CLIENTE	No hay una empresa de transporte que tomen con seguridad siempre.	No hay una empresa de transporte que tomen con seguridad siempre.	No hay una empresa de transporte que tomen con seguridad siempre.	No hay una empresa de transporte que tomen con seguridad siempre.

## ANEXO B: Cuestionario final aplicado

Figura B1: Cuestionario (parte 1)

<b>FORMULARIO ENCUESTA – “SFASA 40”</b>		3.- ¿Con qué frecuencia utilizas estos criterios al elegir una línea de transporte público?									
ENCUESTA DIRIGIDA EXCLUSIVAMENTE A JOVENES ESTUDIANTES ENTRE 18 Y 25 AÑOS PERTENECIENTES A CENTROS DE ESTUDIOS.		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad:</li> <li>• Sexo</li> </ul> <table border="1" style="display: inline-table; margin-left: 20px;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">F</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">M</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de estudios:</li> <li>• Lugar de origen:</li> <li>• Lugar de destino:</li> <li>• Costo pasaje:</li> </ul> <table border="1" style="display: inline-table; margin-left: 20px;"> <tr> <td style="width: 40px; text-align: center;">S/. 1.00</td> <td style="width: 40px; text-align: center;">S/. 1.50</td> </tr> </table> <p><u>Compra frecuente (general)</u></p> <p>1.- ¿Cuántos viajes realizas en transporte público al día? (sumas los viajes de ida y de vuelta en caso tome más de una línea de transporte)</p> <p>a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 e) más de 4</p> <p>2.- ¿Cuánto tiempo en promedio empleas utilizando al día el servicio transporte público (sumando la cantidad de horas totales de todos los viajes)?</p> <p>a) menos de 1 hora b) 1 hora c) 2 horas d) 3 horas e) de 3 a más</p>		F	M	S/. 1.00	S/. 1.50	<p>Elijo el que venga primero</p> <p>Espero por el que me ofrece comodidad (bus más vacío)</p> <p>Espero por el que me transporta rápido a mi destino</p> <p>Espero el que me deje más cerca de mi destino</p> <p>Espero mi línea habitual</p>					
F	M										
S/. 1.00	S/. 1.50										
		<p><u>Uso de nuestro servicio (frecuencia, motivación de uso de etsafrasa)</u></p> <p>4.- ¿Cuántas veces al día utiliza “La 40”?</p> <p>a) 1 vez b) 2 veces c) 3 veces d) 4 veces e) más de 4 veces</p> <p>5.- ¿Cuánto tiempo en promedio empleas utilizando el servicio al día “La 40”?</p> <p>a) menos de 1 hora b) 1 hora c) 2 horas d) de 3 a más</p> <p>6.- ¿Cuál son tus recorridos más habituales con “La 40”? (puedes marcar máximo 3 rutas)</p> <p>a) Trabajo-casa b) Trabajo-centro de estudios c) Centro de estudios-casa d) Lugar de entretenimiento-casa e) Trabajo – lugar de entretenimiento f) Centro de estudios- lugar de entretenimiento</p>									



**Figura B2: Cuestionario (parte 2)**

7.- ¿Qué medios de comunicación conoces para interactuar con la empresa?

- a) Whatsapp
- b) Facebook de la empresa (Sfasa40)
- c) Teléfono de la empresa
- d) Correo electrónico
- e) Ninguno

8.- ¿Cada cuánto utilizas los canales virtuales para interactuar con "La 40" aproximadamente (comentar, dar like, compartir)?

- a) más de 1 vez por semana
- b) 1 vez por semana
- c) 1 vez por mes
- d) 1 vez cada 3 meses o más
- e) Nunca

9.- ¿Haz realizado algún reclamo? Si tu respuesta fue NO pasa a la PREGUNTA 11

- a) Sí, ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- b) No

10. ¿A través de qué medio lo hiciste? (puedes marcar más de una)

- a) Whatsapp
- b) Facebook de la empresa
- c) Teléfono de la empresa
- d) Directamente al chofer
- e) Correo electrónico

11.- ¿Cuántas Empresas de Transporte tienes como opciones para llegar a tu destino y utilizas normalmente aparte de "La 40"?

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) más de 4

12.- ¿Cuánto valoras las siguientes características del transporte público en general?

	Nada Importante	Poco Importante	Regular	Importante	Muy Importante
Limpieza del bus					
Atención de los choferes y cobradores (honestidad y cortesía)					
Rapidez del servicio					
Frecuencia de buses					
Conducta vial del chofer (forma en que maneja)					
Seguridad interior (robos, asaltos, etc.)					

13. Califica las siguientes características de "La 40"

Características	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Comodidad (infraestructura del carro)					
Limpieza de sus carros					
Conducta vial de los choferes (forma en que manejan)					
Atención de los choferes (honestidad y cortesía)					
Seguridad interior (robos, asaltos, etc.)					
Seguridad del ingreso solo de pasajeros (no ambulantes)					
Rapidez del servicio					
Frecuencia de buses					

**Figura B3: Cuestionario (parte 3)**

<p>14.- ¿Hace cuánto eres clientes de "La 40"?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Menos de 3 meses</li><li>b) Entre 3 meses y menos de 6 meses</li><li>c) Entre 6 meses y menos de 1 año</li><li>d) Entre 1 año y menos de 2 años</li><li>e) Más de 2 años</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>d) Transmisión de televisión</li><li>e) Servicio express (buses con menos paraderos)</li></ul>
<p>15.- ¿Tu uso del servicio de "La 40" ha variado (aumentado o disminuido)? ¿Por qué el incremento o decremento? Si no ha variado, pasa a la siguiente pregunta.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Hay más buses</li><li>b) Se ha formalizado el servicio (paraderos establecidos, boleto electrónico, etc.)</li><li>c) La infraestructura de los buses se ha modernizado</li><li>d) Tu necesidad de transporte ha variado</li><li>e) Por que los precios han variado</li></ul>	<p>20.- Piense en cuánto paga hoy por pasaje (1.00 / 1.50); ante el incremento de beneficios que elegiste en la pregunta anterior, cuánto más estaría dispuesto a pagar por ello (aproximadamente).</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) S/.0.20</li><li>b) S/.0.50</li><li>c) S/.1.00</li><li>d) Solo si estaría dispuesto a pagar más de S/.1.00 , coloque el monto que pagaría de más: _____</li><li>e) No pagaría más de lo que pago ahora</li></ul>
<p>16.- ¿Cuántas veces has recomendado la 40?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Nunca</li><li>b) 1 vez</li><li>c) Entre 2 y 4 veces</li><li>d) Entre 5 y 10 veces</li><li>e) más de 10 veces</li></ul>	<p>21.- Sobre el uso de servicios sustitutos como el metropolitano o el tren eléctrico o corredor azul: ¿Por qué no utilizan estos servicios?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) No pasa por mi ruta</li><li>b) Es muy caro</li><li>c) Demora mucho tiempo</li><li>d) No me ofrece comodidad</li><li>e) Si lo uso / Lo tomo de manera alterna</li></ul>
<p>17.- ¿Haz participado en los eventos de la empresa como sorteos o concursos? ( Ej. sube y gana con la 40) El que sí hubiera participado de las actividades, pase a la PREGUNTA19</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) si</li><li>b) no</li></ul>	
<p>18.- Si marcaste NO, ¿Qué tipos de incentivos te harían participar?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) electrodomésticos</li><li>b) gadgets tecnológicos</li><li>c) pasajes gratis</li><li>d) dinero en efectivo</li><li>e) No me interesa participar</li></ul>	
<p>19.- Si usted pudiera elegir como mejorar su estadía en el bus elegiría (puede marcar máximo 2 respuestas):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Wi-Fi gratis</li><li>b) Acceso a toma corrientes</li><li>c) Acceso a una vendedora</li></ul>	

¡Muchas gracias por su participación! ☺

## ANEXO C: Informe operacional SFASA 40

Figura C1: Ficha técnica

### EMPRESA DE TRANSPORTES Y MULTISERVICIOS IMPORTADORA Y EXPORTADORA SAN FRANCISCO DE ASIS DE LOS OLIVOS S.A.

La ruta SM-40, es una ruta de transporte licitada que tiene su origen en el distrito de Villa El Salvador y su destino el distrito de Carabaylo, que cubre una distancia de 44.94 Km. con un tiempo de viaje promedio de 3h 20 minutos de recorrido uniendo los 15 distritos de Lima: Villa María del Triunfo; San Juan de Miraflores; Santiago de Surco; San Borja; San Luis; La Victoria; Lince; Jesús María; Pueblo Libre; San Miguel; Lima; San Martín de Porres; Los Olivos; Comas y Carabaylo.

#### FICHA TECNICA

- Código de ruta: SM-40
- Distrito Origen: Villa El Salvador
- Distrito Final: Carabaylo

#### ITINERARIO

IDA	VUELTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• AV. PACHACUTEC</li> <li>• AV. 26 DE NOVIEMBRE</li> <li>• AV. DEFENSORES DE LIMA</li> <li>• AV. AGUSTIN LA ROSA ROSADO</li> <li>• AV. LA GREVILLA (EX CA. 2)</li> <li>• AV. PT. BENAVIDES</li> <li>• AV. ALFREDO BENAVIDES</li> <li>• AV. CAMINOS DEL INCA</li> <li>• AV. SAN LUIS</li> <li>• AV. CANADA</li> <li>• AV. JOSE PARDO</li> <li>• AV. CESAR CANEVARO</li> <li>• AV. GRU. FEUPE SALAVERRY</li> <li>• JR. HUIRACDOCHA</li> <li>• AV. FRANCO MELLO</li> <li>• AV. BRASIL</li> <li>• AV. SIMON BOLIVAR</li> <li>• AV. UNIVERSITARIA</li> <li>• AV. CARLOS GERMAN AMEZAGA</li> <li>• AV. GRU. RAMON HERRERA</li> <li>• AV. UNIVERSITARIA</li> <li>• PTE. BELLA UNION</li> <li>• AV. BELLA UNION</li> <li>• INTERCAMBIO VIAL AV. PERU - AV. UNIVERSITARIA</li> <li>• AV. UNIVERSITARIA</li> <li>• AV. ANTUNEZ DE MAYOLO</li> <li>• AV. LAS PALMERAS</li> <li>• AV. RIO MARAÑON</li> <li>• AV. UNIVERSITARIA</li> <li>• INTERCAMBIO VIAL NORTE</li> <li>• AV. PANAMERICANA NORTE</li> <li>• AV. HEROES DEL CENEPA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HEROES DEL CENEPA</li> <li>• PANAMERICANA NORTEINTERCAMBIO VIAL NORTE</li> <li>• AV. LAS PALMERAS</li> <li>• AV. ANTUNEZ DE MAYOLO</li> <li>• AV. UNIVERSITARIA</li> <li>• AV. BELLA UNION</li> <li>• PTE. BELLA UNION</li> <li>• AV. UNIVERSITARIA</li> <li>• AV. OSCAR R. BENAVIDES (EX COLONIAL)</li> <li>• CARLOS GERMAN AMEZAGA</li> <li>• AV. UNIVERSITARIA</li> <li>• AV. SIMON BOLIVAR</li> <li>• AV. HUSARES DE JUNIN</li> <li>• AV. REBAGUATI MARTIN</li> <li>• AV. DOMINGO CUETO</li> <li>• AV. ARENALES</li> <li>• AV. JOSE PARDO</li> <li>• AV. CANADA</li> <li>• AV. SAN LUIS</li> <li>• AV. CAMINOS DEL INCA</li> <li>• AV. ALFREDO BENAVIDES</li> <li>• PTE. BENAVIDES</li> <li>• AV. LA GREVILLA (EX CA. 2)</li> <li>• AV. AGUSTIN LA ROSA LOZANO</li> <li>• DEFENSORES LIMA</li> <li>• AV. 26 DE NOVIEMBRE</li> <li>• AV. PACHACUTEC</li> </ul>

**Figura C2: Ficha técnica**

<b>DATOS TECNICOS DEL RECORRIDO</b>	
Tipo de Unidad	: Ómnibus
Cantidad de Flota	: Operativa : 56
	: Reten : <u>03</u>
	: Total : 59
Longitud del recorrido	: Ida : 48.68km
	: Vuelta : <u>47.48km</u>
	: Total : 96.16km
Paradero Inicial	: Av. Pachacutec Odra. 40 Mz. C – Lte. 4 – Parque Industrial/Villa El Salvador
Paradero Final	: Av. Héroes del Cenepa / Ca. Libertad – Carabayllo
Estacionamiento Inicial	: Av. Pachacutec Odra. 40 Mz. C – Lte. 4 – Parque Industrial
<b>DIMENSIONAMIENTO DE FLOTA</b>	
<b>DIMENSIONAMIENTO DE FLOTA-8104</b>	
LONGITUD(Km)	96.16
CICLO	6:00:00
HORAS OPERAN	18:00
N° OPERADORES	148
IPK PROYECTADO	4.2
FLOTA REQUERIDA	59
FLOTA OPERATIVA	56
FLOTA DE RESERVA	3
BUSES HORA PICO	56
INTERVALO HORA PICO	0:06:26
BUSES HORA VALLE	35
INTERVALO HORA VALLE	0:10
CAPACIDAD VEHICULAR	80 pax/bus
VELOCIDAD OPERACIONAL	15Km/h
FRECUENCIA	10 bus/hr
AREA SERVIDA	29 km <sup>2</sup>
DENSIDAD POBLACIONAL	15000 Hab/Km <sup>2</sup>
TOTAL HABITANTES AFECTADOS	432720 Hab
VIAJES POR BUS	1500 Pax/Bus
VIAJES TOTAL DIA	96000
PAX TOTAL DIA	42143
POBLACION SERVIDA (%)	10.70%



**Figura C3: Indicadores operativos**

**INDICADORES OPERATIVOS**

- El índice de pasajero por bus actualmente está 750 pax/bus
- El Índice de pasajero por kilómetro actualmente está en 2.9 pax/km
- El índice de kilometro por bus actual es 232.1 km/bus
- El km ejecutado actual promedio es 11 900 km/día
- El porcentaje de ocupación actual promedio es 80.8 %
- Tarifario vigente de la ruta, así como su estructura:

TIPO	PRECIO	ESTRUCTURA
Adulto	3.00	1%
Interurbano	2.50	2%
Urbano	2.00	17%
Interzonal	1.50	28%
zonal	1.00	50%
Escolar	0.50	2%



## ANEXO D: Determinación de la muestra

Figura D1: Tipo de Muestreo: Simple Aleatorio para poblaciones finitas

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Para dicha fórmula se le aplican los siguientes valores:

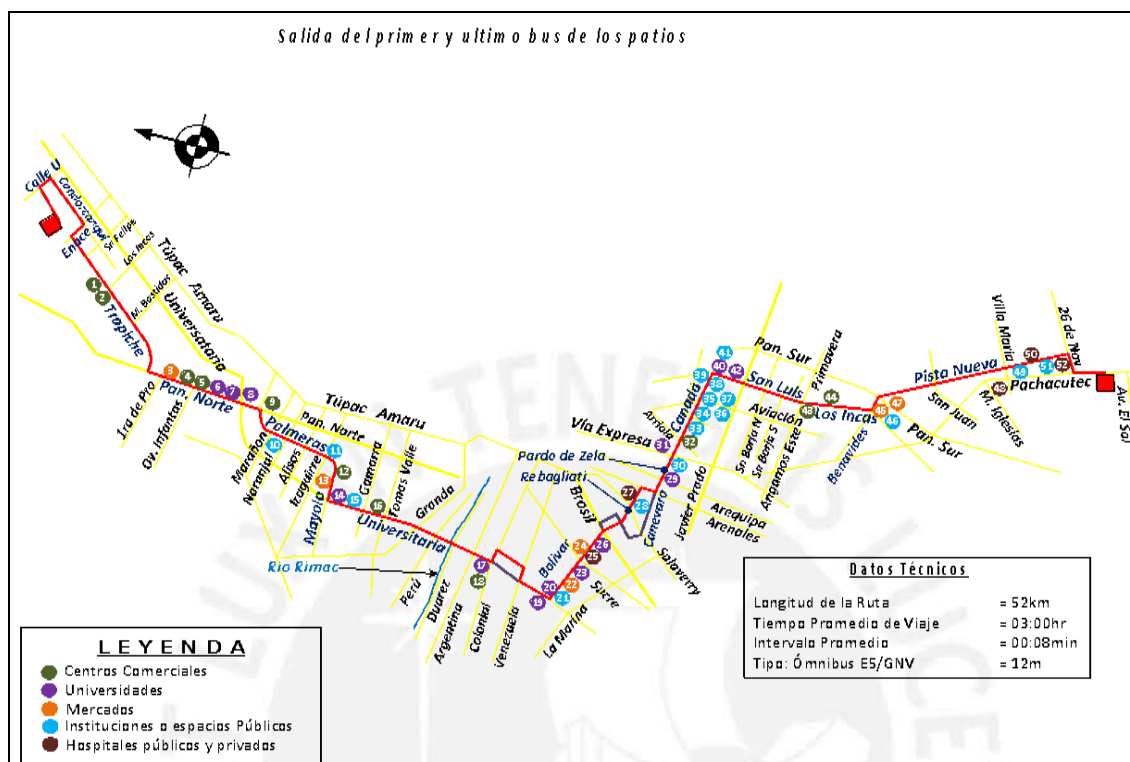
Tabla D1: Fórmula

Z	1.96 (Nivel de confianza 95%)
Q	0.5
P	0.5
i	0.05 (5% de error muestral)
N	32,872

La aplicación de dicha fórmula resulta en una muestra de 380 personas.

## ANEXO E: Ruta de recorrido SFASA 40

Figura E1: Salida del primer y último bus de los patios



SFASA 40 (2015)

Figura E2: Salida del primer y último bus de los patios

Av. Trapiche	Av. Simon Bolivar	Av. San Luis	
1 C.C. Maestro	20 Uni. Garcilazo de la Vega - Fac Ing. Sistemas	40 Universidad INIPEL	
2 C.C. Makro	21 Museo Larco	41 ADEX	
Panamericana Norte			
3 Mercado Unicachi	22 Mercado Bolivar	42 Uni. San Juan Bautista	
4 C.C. Real Vea	23 Uni. San Martin de Porras	Av. Caminos del Inca	
5 C.C. Plaza Real	24 Galeria Bolivar	43 C.C. Maestro	
6 Uni. Cesar Vallejo	25 Hospital Santa Rosa	Av. Benavides	
7 Uni. Privada del Norte	26 Uni. Garcilazo de la Vega - Fac. Estomatología	44 C. C. Caminos del Inca - Plaza Vea	
8 Uni. Ciencias y Humanidades	Av. Edgardo Rebagliati		
9 C.C. Tottus	27 Hosp. IPPS Edgardo Rebagliati	44 Uni. Ricardo Palma	
Av. Palmeras			
10 Parque Naranjal	Av. Juan Pardo de Zela		
11 Municipalidad de Los Olivos	29 Universidad Winner	45 Parque de la Amistad - Surco	
12 C.C. Plaza Vea	30 Municipalidad de Lince	46 Uni. Integración Global	
13 Mercado Covida	Av. Canada		
Av. Universitaria			
14 Univ. Municipal Atonoma de los Olivos	31 Uni. Alas Peruanas - Facultad de Derecho	Av. Pista Nueva	
15 Palacio de la Juventud	32 C.C. Metro	47 Hospital María Auxiliadora	
16 C.C. Plaza Vea	33 OSINERMIN	48 Terminal Pesquero	
17 Uni. Nacional Mayor de San Marcos	34 INGEMMEN	49 Hospital de la Solidaridad	
18 C.C. Metro de Colonial	35 CONSITEC	50 Estación de Bomberos	
19 Uni. Pontificia La Católica	36 Biblioteca Nacional (Aviación/Javier Prado)	Av. 26 de Noviembre	
	37 Museo de la Nación (Aviación/Javier Prado)	51 Hosp. IPPS	
	38 CENCICO		
	39 La Videna		

SFASA 40 (2015)

## ANEXO F: Facebook oficial SFASA 40

Figura F1: Facebook Sfsa40



## ANEXO G: Resultados de las encuestas – gráficos de distribución

**Tabla G1: Edad**

Edad	Encuestados	%
18 años	58	15%
19 años	68	18%
20 años	66	17%
21 años	48	13%
22 años	41	11%
23 años	42	11%
24 años	35	9%
25 años	22	6%
Total general	380	100%

**Tabla G2: Sexo**

Sexo	Encuestados	%
F	175	46%
M	205	54%
Total general	380	100%



**Tabla G3: Centro de estudios**

Centro de Estudios	Encuestados	%
UCV	87	23%
UNMSM	72	19%
URP	41	11%
PUCP	39	10%
UPSJB	35	9%
UPN	20	5%
UPC	15	4%
TELESUP	9	2%
SENATI	7	2%
UIGV	6	2%
UNAC	6	2%
USIL	6	2%
UPIG	5	1%
USMP	5	1%
BRITÁNICO	4	1%
IFB	3	1%
ISIL	3	1%
ADEX	2	1%
INTECI	2	1%
IPAE	2	1%
UAP	2	1%
UDL	1	0%
IC	1	0%
IDATUR	1	0%
INS. SISE	1	0%
Instituto Iberotec	1	0%
Instituto Loayza	1	0%
SISE	1	0%
UNT	1	0%
UTP	1	0%
Total general	380	100%



**Tabla G4: Origen**

Distrito Origen	Encuestados	%
Los Olivos	84	22%
Lima (Cercado)	51	13%
San Martín de Porres	46	12%
Surco	29	8%
Villa María del Triunfo	22	6%
Carabayllo	15	4%
Comas	14	4%
San Borja	13	3%
Pueblo Libre	12	3%
San Juan de Miraflores	12	3%
San Miguel	10	3%
Lince	9	2%
San Borja	9	2%
Callao	8	2%
Jesús María	8	2%
Lince	7	2%
Villa El Salvador	7	2%
San Juan de Miraflores	6	2%
Puente Piedra	5	1%
San Luis	3	1%
La Victoria	2	1%
San Isidro	2	1%
San Luis	2	1%
Surquillo	2	1%
La Victoria	1	0%
San Juan de Lurigancho	1	0%
Total general	380	100%

**Tabla G5: Pasaje**

Tarifa	Encuestados	%
S/. 1.00	231	61%
S/. 1.50	149	39%
Total general	380	100%

Figura G1: ¿Cuántos viajes realizas en transporte público al día? (suma las líneas que tomas de ida y los de vuelta)

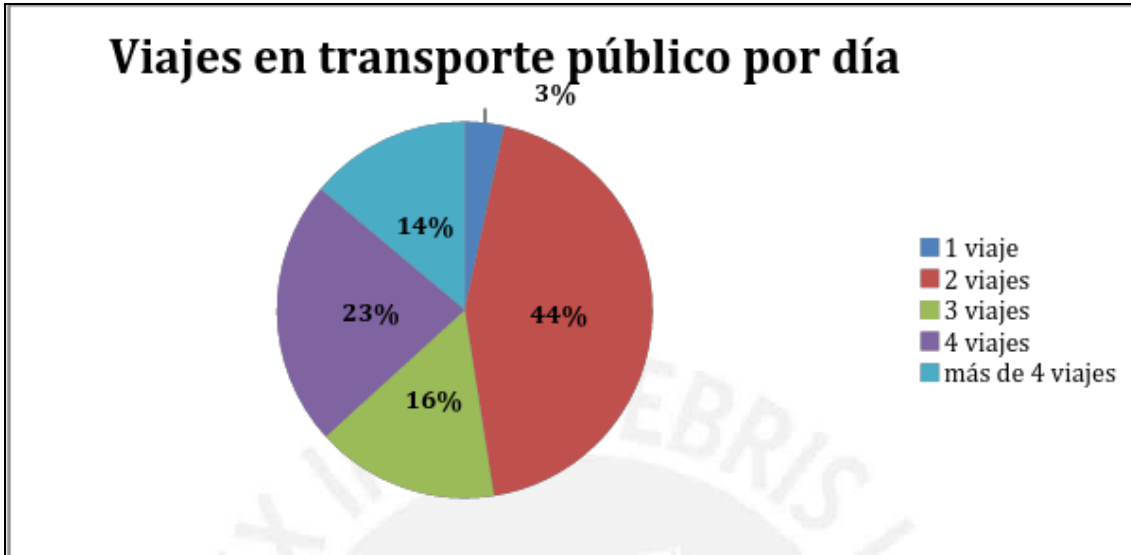


Figura G2: ¿Cuánto tiempo empleas utilizando al día el servicio transporte público (sumando la cantidad de horas totales de todos los viajes en el día)?

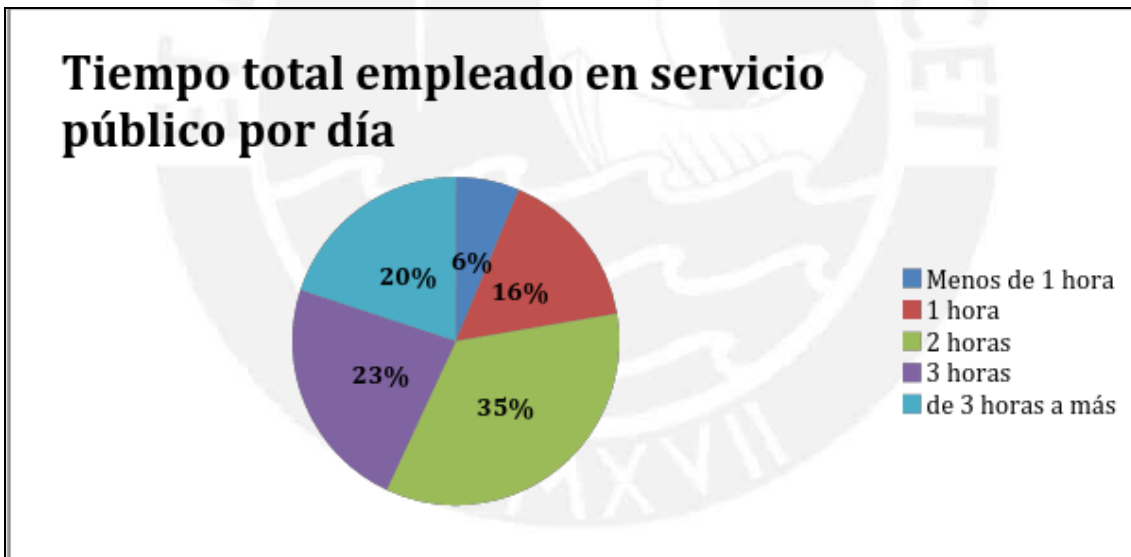


Figura G3: ¿Con qué frecuencia utilizas estos criterios al elegir una línea de transporte público?

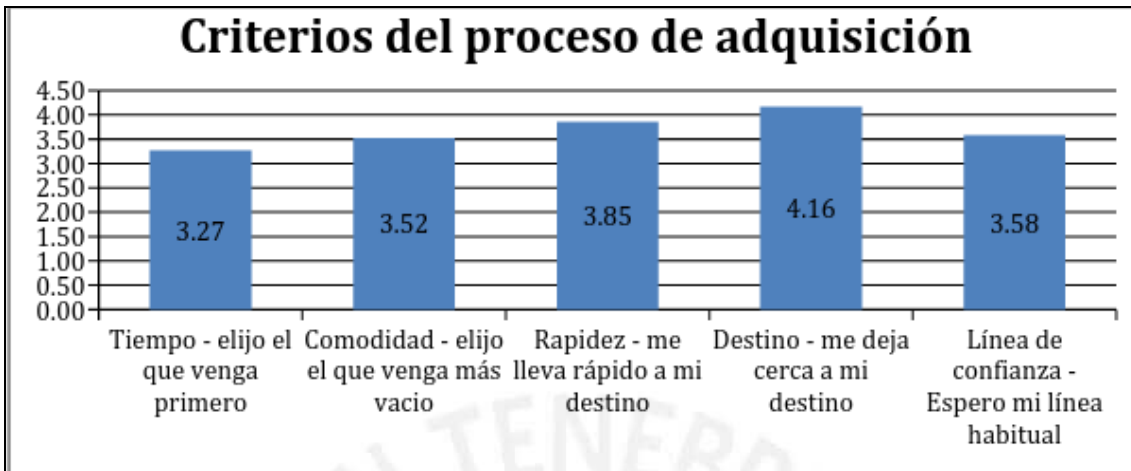


Figura G4: ¿Cuántas veces al día utilizas “La 40”?

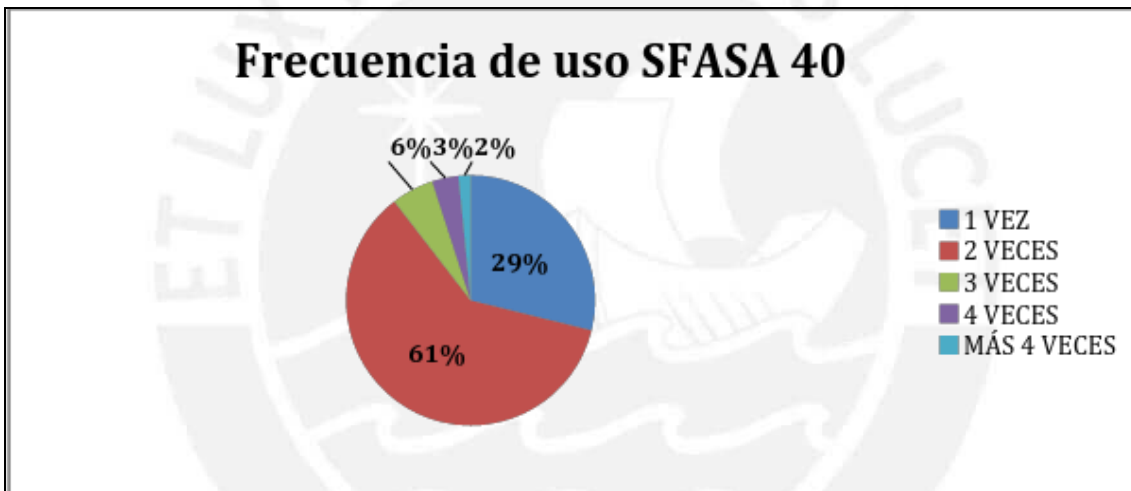


Figura G5: ¿Cuánto tiempo empleas utilizando el servicio “La 40” al día?

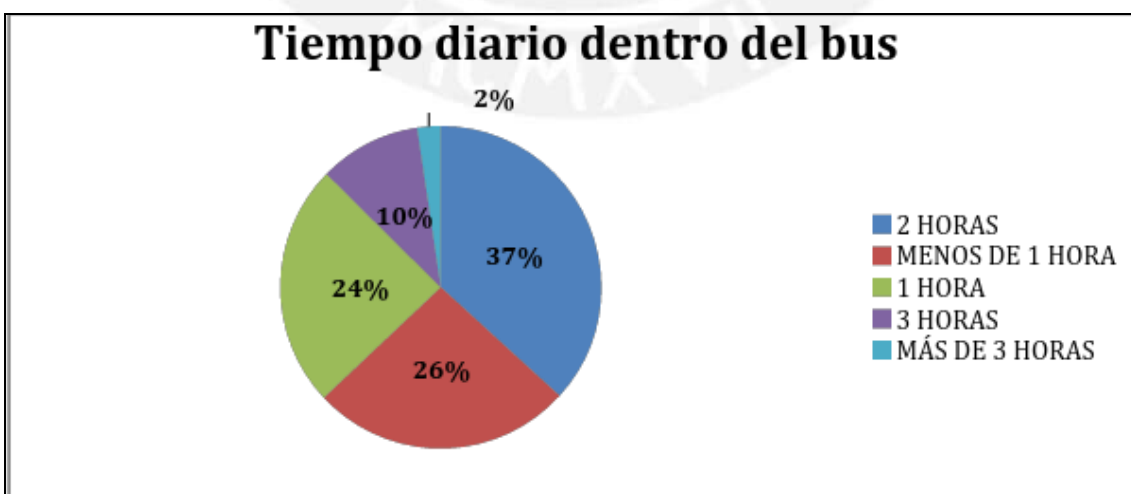


Figura G6: ¿Cuáles son tus recorridos más habituales con “La 40”?

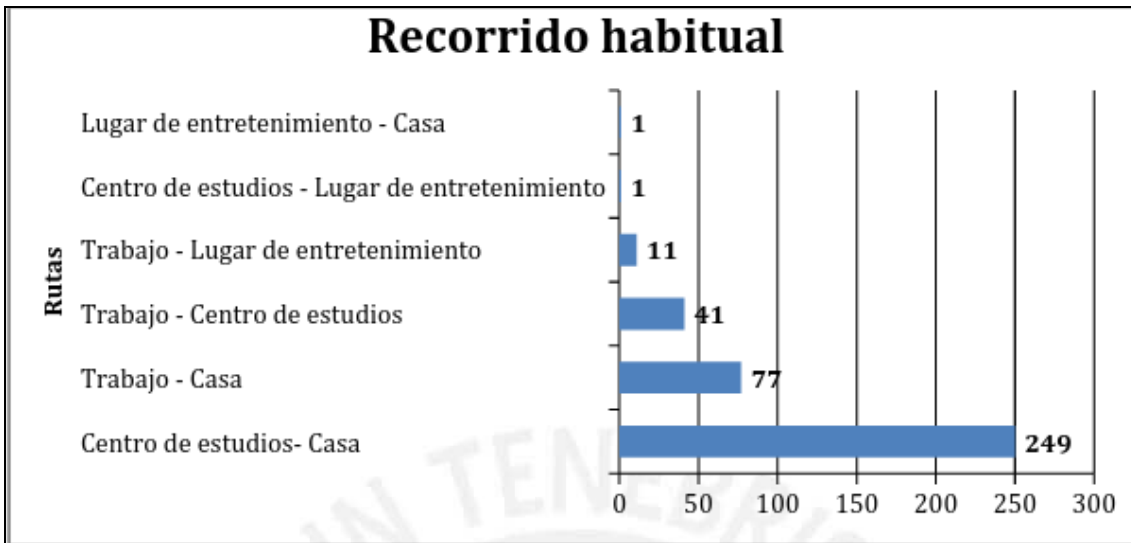


Figura G7: ¿Qué medios de comunicación conoces para interactuar con la empresa?

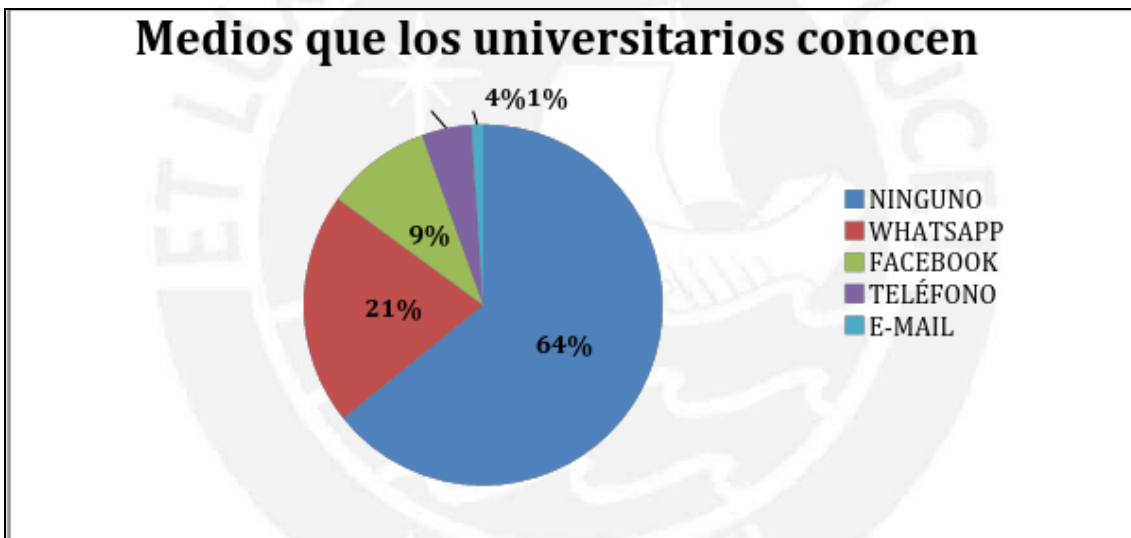


Figura G8: ¿Cada cuánto utilizas los canales virtuales para interactuar con “La 40” (comentar, dar like, compartir)?

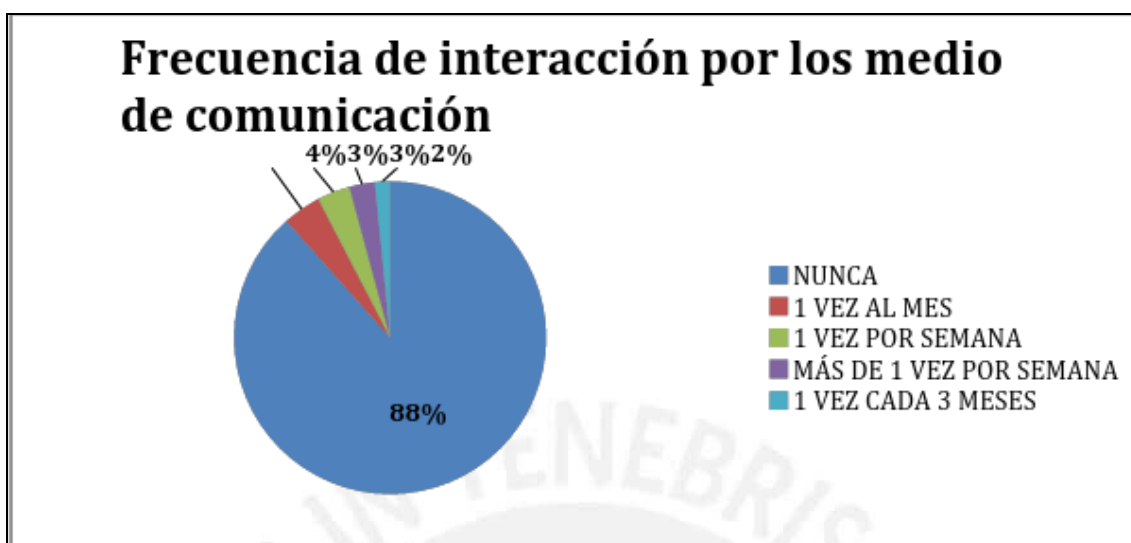


Figura G9: ¿Haz realizado algún reclamo? Si tu respuesta fue NO pasa a la PREGUNTA 11





Figura G10: ¿A través de qué medio lo hiciste? (puedes marcar más de una)

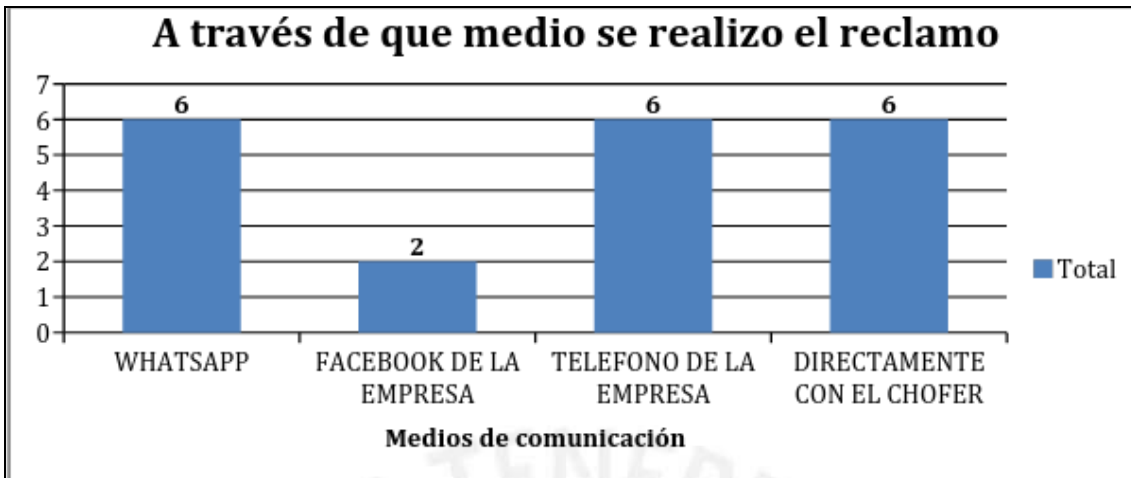
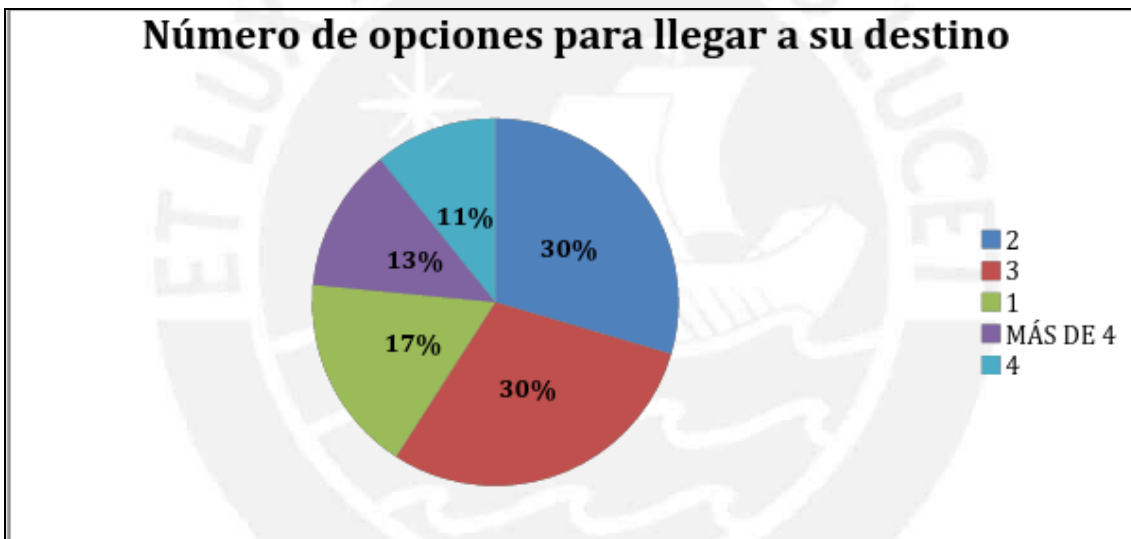
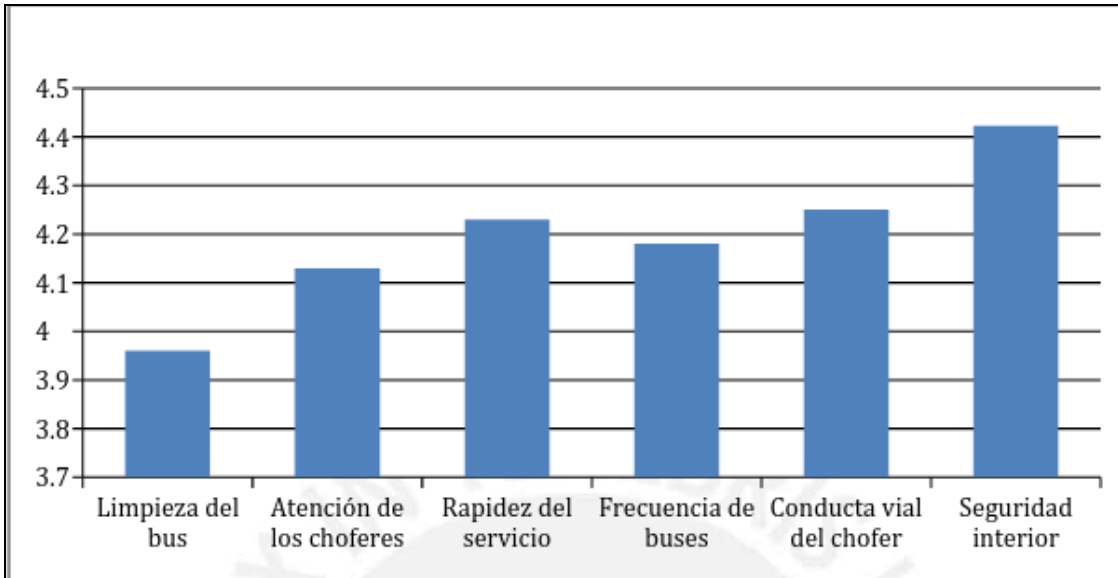


Figura G11: ¿Cuántas Empresas de Transporte tienes como opciones para llegar a tu destino y utilizas normalmente aparte de “La 40”?



**Figura G12: ¿Cómo calificaría las siguientes características del transporte público en general?**



**Figura G13: Califica las siguientes características del servicio de “La 40”.**

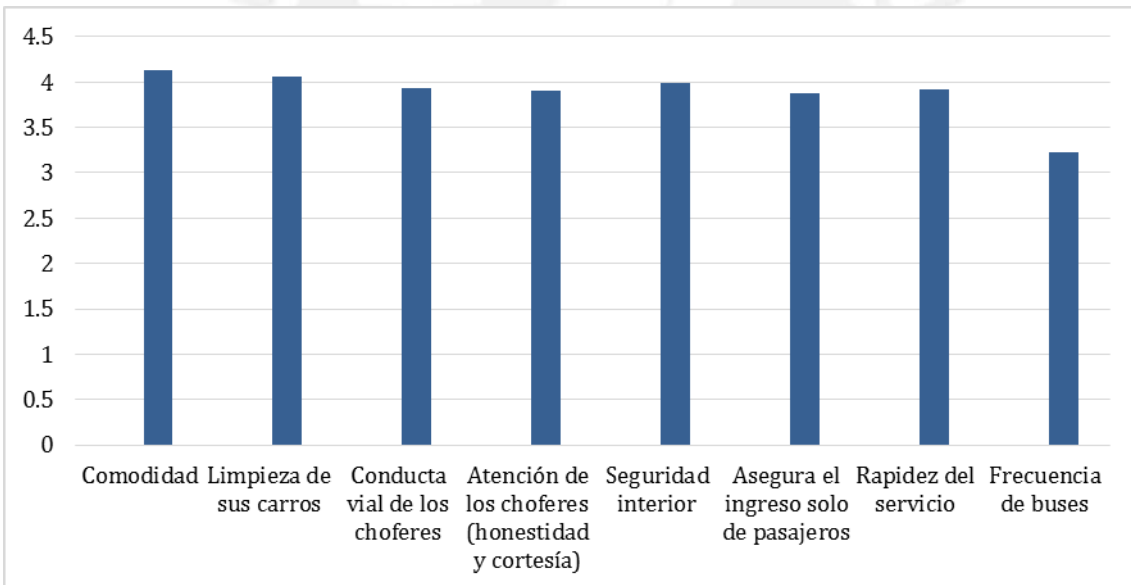


Figura G14: ¿Hace cuánto eres clientes de “La 40”?

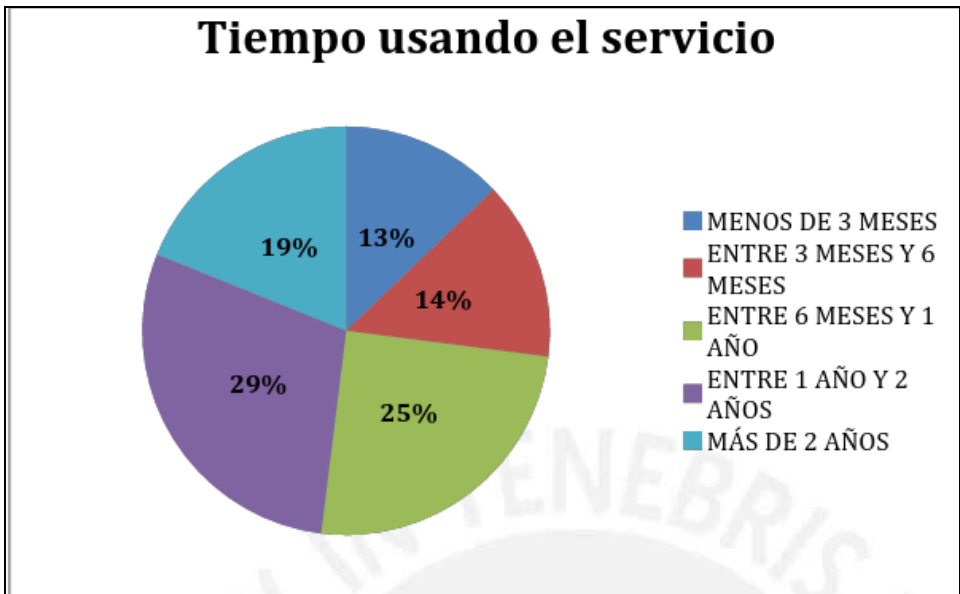


Figura G15: ¿Tu uso del servicio de “La 40” ha aumentado ¿Por qué el incremento? Si no ha variado, pasa a la siguiente pregunta.

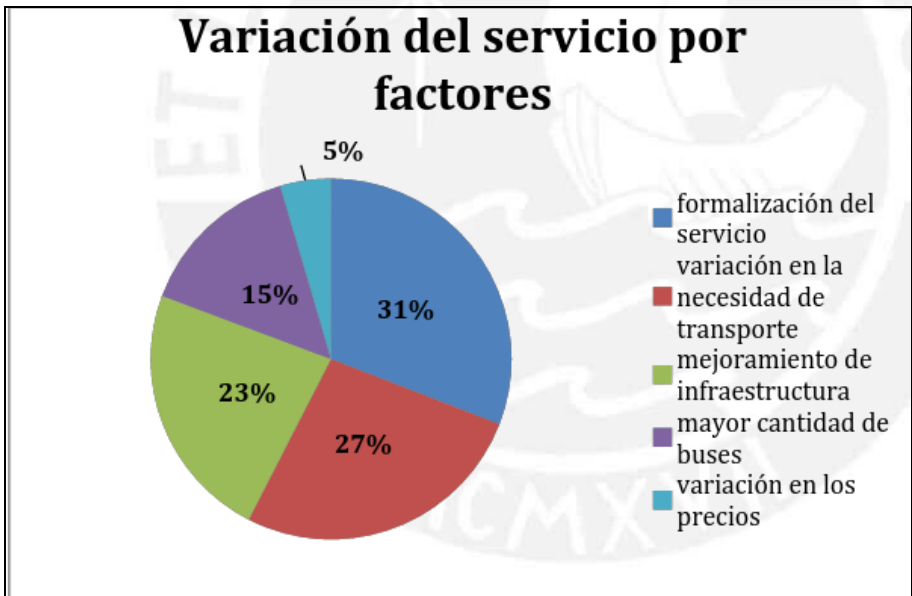


Figura G16: ¿Cuántas veces ha recomendado “la 40”?

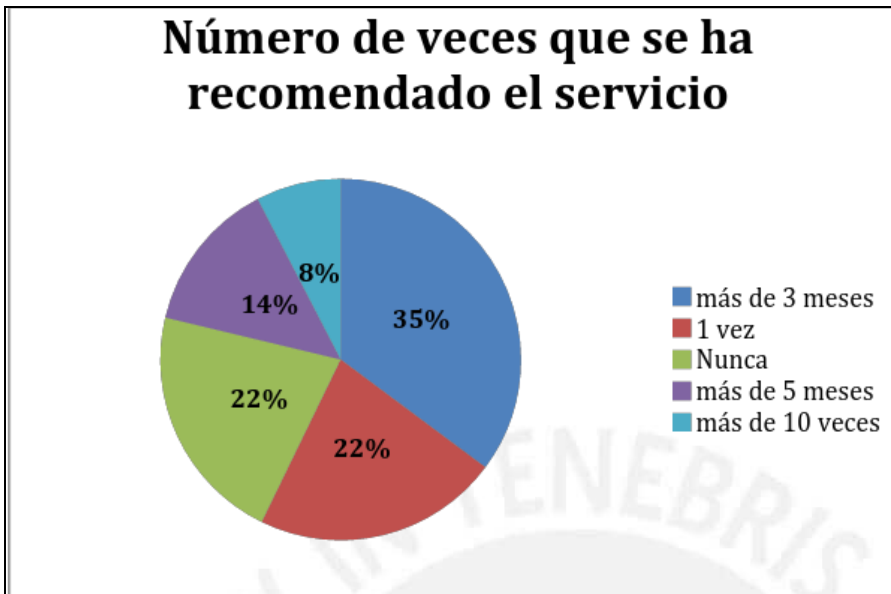


Figura G17: ¿Haz participado en los eventos de la empresa como sorteos o concursos? (Ej. sube y gana con la 40)

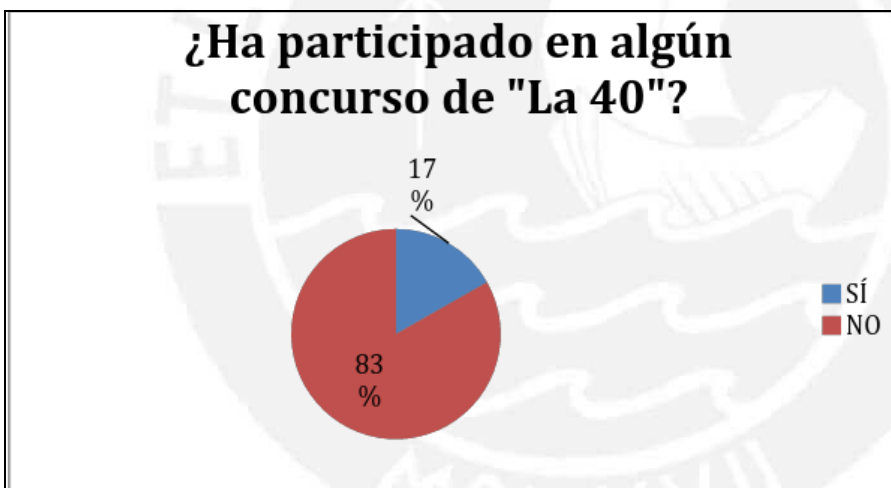


Figura G18: Incentivos para participar en concurso

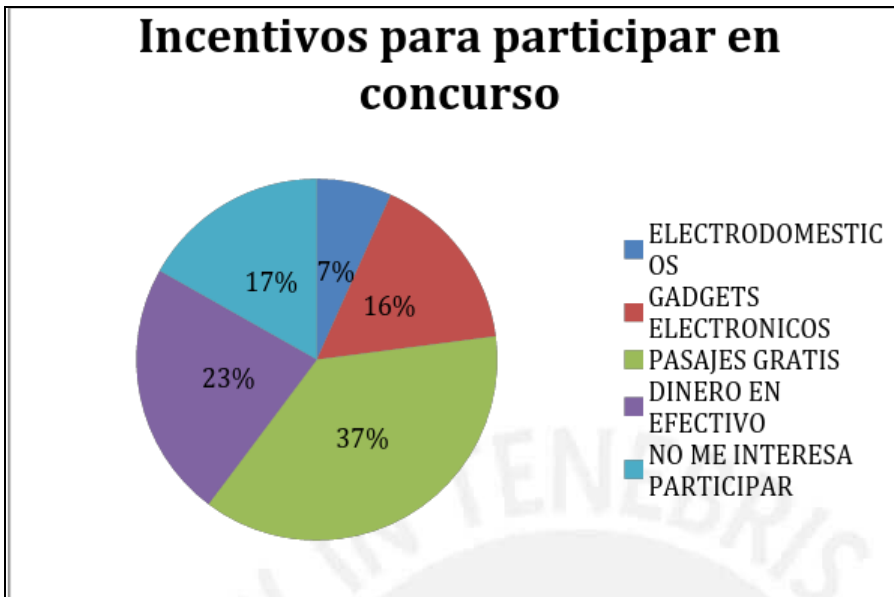


Figura G19: Si usted pudiera elegir como mejorar su estadía en el bus elegiría:

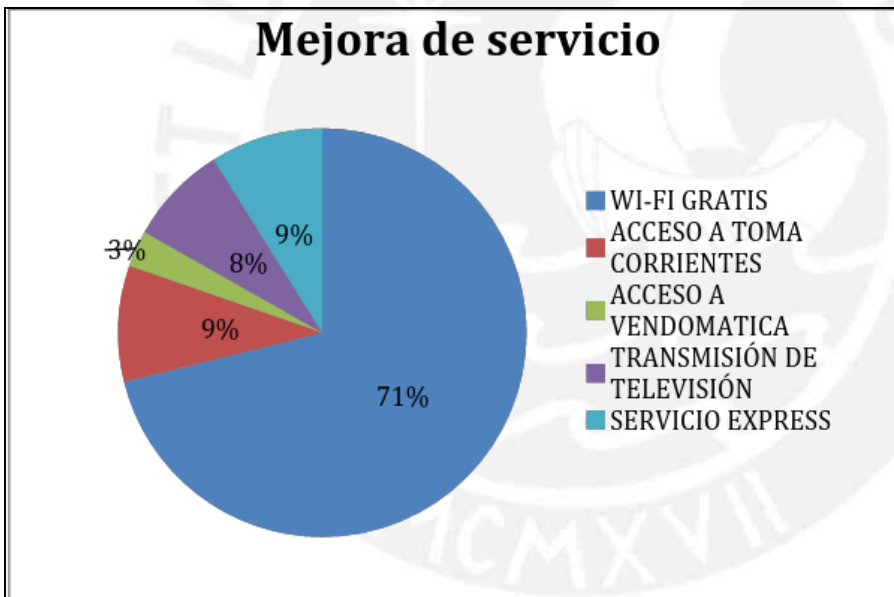




Figura G20: Incremento del precio a pagar

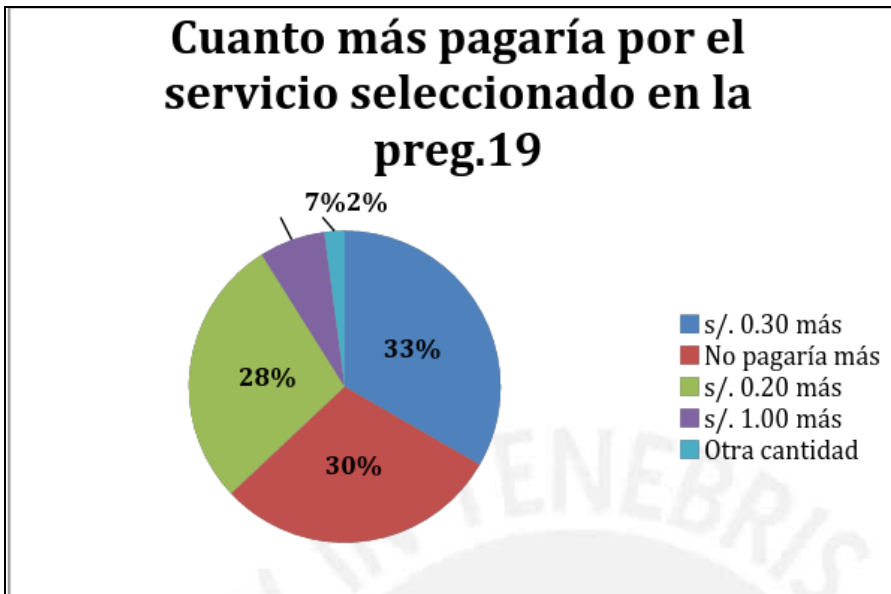
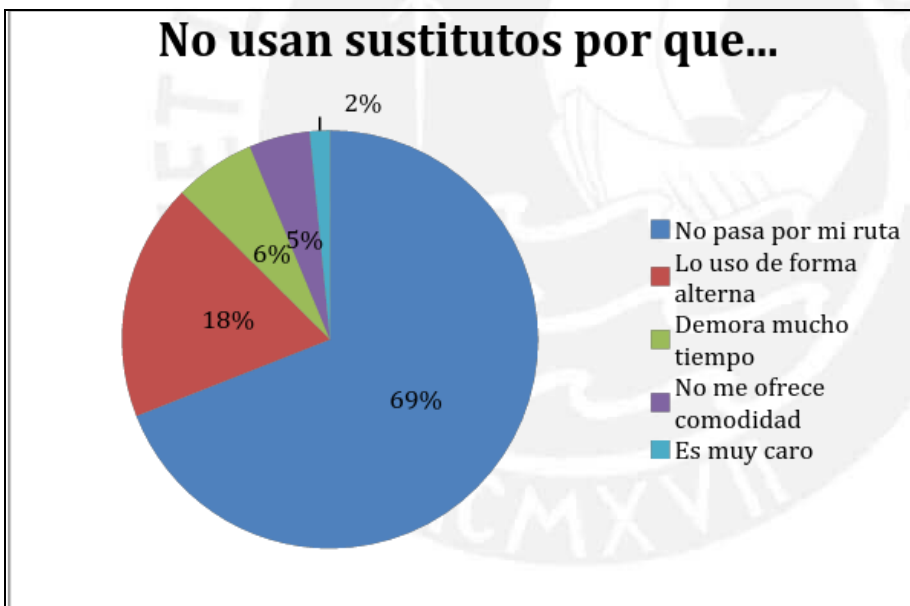


Figura G21: Sobre el uso de servicios sustitutos como el metropolitano o el tren eléctrico o corredor azul: ¿Por qué no utilizan estos servicios?



## ANEXO H: Resultados de las encuestas – relación entre variables

**Tabla H1: Relación entre la participación de los eventos y frecuencia de interacción con los medios de comunicación de la empresa**

			p8					Total	
			A	B	C	D	E		
p17	A	Recuento	0	4	3	6	2	49	64
		% dentro de p17	0,0%	6,3%	4,7%	9,4%	3,1%	76,6%	100,0%
		% dentro de p8	0,0%	40,0%	23,1%	40,0%	33,3%	14,6%	16,8%
	B	Recuento	1	6	10	9	4	287	317
		% dentro de p17	0,3%	1,9%	3,2%	2,8%	1,3%	90,5%	100,0%
		% dentro de p8	100,0%	60,0%	76,9%	60,0%	66,7%	85,4%	83,2%
Total	Recuento	1	10	13	15	6	336	381	
	% dentro de p17	0,3%	2,6%	3,4%	3,9%	1,6%	88,2%	100,0%	
	% dentro de p8	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Tabla H2: Pruebas chi cuadrado**

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,551 <sup>a</sup>	5	,028
Razón de verosimilitud	10,441	5	,064
N de casos válidos	381		

a. 7 casillas (58,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,17.

**Tabla H3: Relación entre reclamos y el tiempo empleado en el servicio de transporte público**

		p2					Total	
		A	B	C	D	E		
p9	Recuento	1	0	2	0	2	5	
	% dentro de p9	20,0%	0,0%	40,0%	0,0%	40,0%	100,0%	
	% dentro de p2	4,2%	0,0%	1,5%	0,0%	2,6%	1,3%	
	A	Recuento	0	3	0	3	7	13
		% dentro de p9	0,0%	23,1%	0,0%	23,1%	53,8%	100,0%
		% dentro de p2	0,0%	4,9%	0,0%	3,4%	9,2%	3,4%
	B	Recuento	23	58	130	85	67	363
		% dentro de p9	6,3%	16,0%	35,8%	23,4%	18,5%	100,0%
		% dentro de p2	95,8%	95,1%	98,5%	96,6%	88,2%	95,3%
Total	Recuento	24	61	132	88	76	381	
	% dentro de p9	6,3%	16,0%	34,6%	23,1%	19,9%	100,0%	
	% dentro de p2	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Tabla H4: Pruebas chi cuadrado**

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,276 <sup>a</sup>	8	,019
Razón de verosimilitud	22,332	8	,004
N de casos válidos	381		

a. 10 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,31.

**Tabla H5: Relación entre reclamos y frecuencia de criterio “elijo el que venga primero”**

Tabla cruzada p9*p3.1								
		p3.1					Total	
		A VECES	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	NUNCA	SIEMPRE		
p9	A	Recuento	1	3	1	0	0	5
		% dentro de p9	20,0%	60,0%	20,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de p3.1	0,8%	4,5%	0,9%	0,0%	0,0%	1,3%
	B	Recuento	4	6	1	2	0	13
		% dentro de p9	30,8%	46,2%	7,7%	15,4%	0,0%	100,0%
		% dentro de p3.1	3,1%	9,1%	0,9%	8,7%	0,0%	3,4%
	Total	Recuento	125	57	107	21	53	363
		% dentro de p9	34,4%	15,7%	29,5%	5,8%	14,6%	100,0%
		% dentro de p3.1	96,2%	86,4%	98,2%	91,3%	100,0%	95,3%
Total	Recuento	130	66	109	23	53	381	
	% dentro de p9	34,1%	17,3%	28,6%	6,0%	13,9%	100,0%	
	% dentro de p3.1	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Tabla H6: Pruebas chi cuadrado**

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19,454 <sup>a</sup>	8	,013
Razón de verosimilitud	18,551	8	,017
N de casos válidos	381		

a. 10 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,30.

**Tabla H7: Relación entre la antigüedad del cliente y la frecuencia de recomendaciones**

Tabla cruzada P14*P16								
			P16					Total
			,00	1,00	2,00	3,00	4,00	
P14	1,00	Recuento	24	15	8	2	0	49
		% dentro de P14	49,0%	30,6%	16,3%	4,1%	0,0%	100,0%
		% dentro de P16	29,3%	17,9%	6,0%	3,8%	0,0%	12,9%
	2,00	Recuento	12	15	18	5	4	54
		% dentro de P14	22,2%	27,8%	33,3%	9,3%	7,4%	100,0%
		% dentro de P16	14,6%	17,9%	13,4%	9,6%	13,8%	14,2%
	3,00	Recuento	20	20	39	11	5	95
		% dentro de P14	21,1%	21,1%	41,1%	11,6%	5,3%	100,0%
		% dentro de P16	24,4%	23,8%	29,1%	21,2%	17,2%	24,9%
	4,00	Recuento	20	23	43	21	4	111
		% dentro de P14	18,0%	20,7%	38,7%	18,9%	3,6%	100,0%
		% dentro de P16	24,4%	27,4%	32,1%	40,4%	13,8%	29,1%
	5,00	Recuento	6	11	26	13	16	72
		% dentro de P14	8,3%	15,3%	36,1%	18,1%	22,2%	100,0%
		% dentro de P16	7,3%	13,1%	19,4%	25,0%	55,2%	18,9%
Total	Recuento	82	84	134	52	29	381	
	% dentro de P14	21,5%	22,0%	35,2%	13,6%	7,6%	100,0%	
	% dentro de P16	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Tabla H8: Pruebas chi cuadrado**

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	68,641 <sup>a</sup>	16	,000
Razón de verosimilitud	65,466	16	,000
Asociación lineal por lineal	44,028	1	,000
N de casos válidos	381		

a. 2 casillas (8,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,73.



**Tabla H9: Relación entre la calificación del criterio “atención de los operadores” y la frecuencia de recomendaciones**

Tabla cruzada P13.4*P16			P16					Total
			,00	1,00	2,00	3,00	4,00	
P13.4	1,00	Recuento	1	0	1	1	0	3
		% dentro de P13.4	33,3%	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	100,0%
		% dentro de P16	1,2%	0,0%	0,7%	1,9%	0,0%	0,8%
	2,00	Recuento	29	28	28	9	3	97
		% dentro de P13.4	29,9%	28,9%	28,9%	9,3%	3,1%	100,0%
		% dentro de P16	35,4%	33,3%	20,9%	17,3%	10,3%	25,5%
	3,00	Recuento	39	36	84	33	21	213
		% dentro de P13.4	18,3%	16,9%	39,4%	15,5%	9,9%	100,0%
		% dentro de P16	47,6%	42,9%	62,7%	63,5%	72,4%	55,9%
	4,00	Recuento	13	20	21	9	5	68
		% dentro de P13.4	19,1%	29,4%	30,9%	13,2%	7,4%	100,0%
		% dentro de P16	15,9%	23,8%	15,7%	17,3%	17,2%	17,8%
Total		Recuento	82	84	134	52	29	381
		% dentro de P13.4	21,5%	22,0%	35,2%	13,6%	7,6%	100,0%
		% dentro de P16	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabla H10: Pruebas chi cuadrado**

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	21,053 <sup>a</sup>	12	,050
Razón de verosimilitud	22,103	12	,036
Asociación lineal por lineal	4,581	1	,032
N de casos válidos	381		

a. 5 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,23.

**Tabla H11: Relación entre la frecuencia de recomendaciones y la apreciación del criterio “seguridad interior en el transporte público”**

		p12.6					Total	
		IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	REGULAR		
p16	A	Recuento	21	34	3	5	19	82
		% dentro de p16	25,6%	41,5%	3,7%	6,1%	23,2%	100,0%
		% dentro de p12.6	24,7%	14,3%	60,0%	55,6%	43,2%	21,5%
	B	Recuento	22	52	1	1	8	84
		% dentro de p16	26,2%	61,9%	1,2%	1,2%	9,5%	100,0%
		% dentro de p12.6	25,9%	21,8%	20,0%	11,1%	18,2%	22,0%
	C	Recuento	30	92	0	1	11	134
		% dentro de p16	22,4%	68,7%	0,0%	0,7%	8,2%	100,0%
		% dentro de p12.6	35,3%	38,7%	0,0%	11,1%	25,0%	35,2%
	D	Recuento	9	39	0	1	3	52
		% dentro de p16	17,3%	75,0%	0,0%	1,9%	5,8%	100,0%
		% dentro de p12.6	10,6%	16,4%	0,0%	11,1%	6,8%	13,6%
	E	Recuento	3	21	1	1	3	29
		% dentro de p16	10,3%	72,4%	3,4%	3,4%	10,3%	100,0%
		% dentro de p12.6	3,5%	8,8%	20,0%	11,1%	6,8%	7,6%
Total	Recuento	85	238	5	9	44	381	
	% dentro de p16	22,3%	62,5%	1,3%	2,4%	11,5%	100,0%	
	% dentro de p12.6	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Tabla H12: Pruebas chi cuadrado**

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	38,418 <sup>a</sup>	16	,001
Razón de verosimilitud	38,007	16	,002
N de casos válidos	381		

a. 11 casillas (44,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,38.

**Tabla H13: Relación entre la disposición a pagar más y el sexo del cliente**

Tabla cruzada p20*sexo			sexo		Total
			F	M	
p20	A	Recuento	36	71	107
		% dentro de p20	33,6%	66,4%	100,0%
		% dentro de sexo	20,6%	34,5%	28,1%
	B	Recuento	63	64	127
		% dentro de p20	49,6%	50,4%	100,0%
		% dentro de sexo	36,0%	31,1%	33,3%
	C	Recuento	12	14	26
		% dentro de p20	46,2%	53,8%	100,0%
		% dentro de sexo	6,9%	6,8%	6,8%
	D	Recuento	4	4	8
		% dentro de p20	50,0%	50,0%	100,0%
		% dentro de sexo	2,3%	1,9%	2,1%
	E	Recuento	60	53	113
		% dentro de p20	53,1%	46,9%	100,0%
		% dentro de sexo	34,3%	25,7%	29,7%
Total	Recuento	175	206	381	
	% dentro de p20	45,9%	54,1%	100,0%	
	% dentro de sexo	100,0%	100,0%	100,0%	

**Tabla H14: Pruebas chi cuadrado**

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,585 <sup>a</sup>	4	,048
Razón de verosimilitud	9,733	4	,045
N de casos válidos	381		

a. 2 casillas (20,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,67.

**Tabla H15: Relación entre el origen y el destino de los usuarios de SFASA 40**

			destino					Total
			Callao	Lima centro	Lima norte	Lima sur	San Juan de Lurigancho	
origen	Callao	Recuento	0	0	8	0	0	8
		% dentro de origen	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de destino	0,0%	0,0%	6,3%	0,0%	0,0%	2,1%
	Lima centro	Recuento	0	89	46	25	0	160
		% dentro de origen	0,0%	55,6%	28,8%	15,6%	0,0%	100,0%
		% dentro de destino	0,0%	41,2%	35,9%	75,8%	0,0%	42,0%
	Lima norte	Recuento	2	84	73	4	2	165
		% dentro de origen	1,2%	50,9%	44,2%	2,4%	1,2%	100,0%
		% dentro de destino	100,0%	38,9%	57,0%	12,1%	100,0%	43,3%
	Lima sur	Recuento	0	43	0	4	0	47
		% dentro de origen	0,0%	91,5%	0,0%	8,5%	0,0%	100,0%
		% dentro de destino	0,0%	19,9%	0,0%	12,1%	0,0%	12,3%
	San Juan de Lurigancho	Recuento	0	0	1	0	0	1
		% dentro de origen	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de destino	0,0%	0,0%	0,8%	0,0%	0,0%	0,3%
Total	Recuento	2	216	128	33	2	381	
	% dentro de origen	0,5%	56,7%	33,6%	8,7%	0,5%	100,0%	
	% dentro de destino	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Tabla H16: Pruebas chi cuadrado**

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	72,820 <sup>a</sup>	16	,000
Razón de verosimilitud	91,056	16	,000
N de casos válidos	381		

a. 17 casillas (68,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

## ANEXO I: Encuesta semestral

Figura I1: Encuesta semestral – parte 1

**FORMULARIO ENCUESTA SEMESTRAL**

- Nombre:
- Sexo:  

F	M
---	---
- Edad:
- Correo:
- Costo pasaje:
  - a) 0.50
  - b) 1.00
  - c) 1.50
  - d) 2.00
  - e) 2.50
  - f) 2.50
  - g) 3.00

1.- ¿Cuántas veces al día utilizas "La 40"?

- a) 1 vez
- b) 2 veces
- c) 3 veces
- d) 4 veces

2.- ¿Cuántas días a la semana utilizas "La 40"?

- a) 1 día
- b) 2 a 3 días
- c) 4 a 5 días
- d) 6 a 7 días

3.- ¿Cuánto tiempo empleas transportándote en el servicio "La 40"?

- a) menos de 1 hora
- a) 1 hora
- b) 2 horas
- c) 3 horas
- d) de 3 a más

**Figura I2: Encuesta semestral – parte 2**

4.- Califica tu satisfacción respecto a las siguientes características del servicio.

Características	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy satisfecho
Comodidad (infraestructura del carro)					
Limpieza de sus carros					
Conducta vial de los choferes (forma en que manejan)					
Atención de los choferes (honestidad y cortesía)					
Seguridad interior (robos, asaltos, etc.)					
Rapidez del servicio					
Frecuencia de buses					

5.- ¿Qué medios de comunicación conoces para interactuar con la empresa?

- WhatsApp
- Facebook de la empresa
- Correo electrónico
- Ninguno

6.- Defines la empresa como:

- la más económica
- la más innovadora
- la más rápida
- la más limpia

7.- ¿Has recomendado alguna vez "La 40"?

- si
- no

8.- Que premios te harían participar en nuestra próxima encuesta.

- Entradas al cine
- Gadgets electrónicos (celulares, mp3, smart watch)
- Vales por comida
- Dinero en efectivo
- Pasajes gratis



## ANEXO J: Consentimiento informado

Figura J1: Consentimiento 1

Yo Kely Teresa Mora Flores, representante de ETSAFRASA autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Diseño de una estrategia relacional (CASO: EMPRESA DE TRANSPORTES SAN FRANCISOS DE ASIS- LÍNEA LA CUARENTA)". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


  
Coordinadora de Recaudación

Figura J2: Consentimiento 2

Yo César Díaz Alvarez, representante de ETSAFRASA autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Diseño de una estrategia relacional (CASO: EMPRESA DE TRANSPORTES SAN FRANCISOS DE ASIS- LÍNEA LA CUARENTA)". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


  
Gerente Adjunto  
ETSAFRASA

Figura J3: Consentimiento 3

Yo *Berly Vela Solca*, representante de *ETSACRASA*  
autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Diseño de una estrategia relacional (CASO: EMPRESA DE TRANSPORTES SAN FRANCISOS DE ASIS- LÍNEA LA CUARENTA)". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

*Berly Vela Solca*  
Coordinador

Figura J4: Consentimiento 4

Yo *Pilar Ochoa Ramírez*, representante de *Grupo Express del Perú*  
autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Generación de estrategias de fidelización a través del marketing relacional (CASO: EMPRESA DE TRANSPORTES SAN FRANCISOS DE ASIS- LÍNEA LA CUARENTA)". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

*Pilar Ochoa Ramírez*  
Gerente de Operaciones

## **ANEXO K: Audios de Focus group**

Este Anexo sirve para mostrar el desarrollo de los focus group llevados a cabo en la presente investigación. (Ver Anexo K en CD adjunto)



## **ANEXO L: Audios entrevistas**

Este Anexo sirve para mostrar el desarrollo de las entrevistas a los trabajadores de la empresa SFASA 40 llevadas a cabo en la presente investigación. (Ver Anexo L en CD adjunto)



## ANEXO M: Estructura entrevistas

- Pilar Covarrubias

### GUÍA DE ENTREVISTA: GERENTE DE COMUNICACIONES

1. ¿Cuál es el estado de la aplicación móvil que están desarrollando?
2. ¿Qué ventajas traerá esta aplicación para el usuario?
3. ¿Cuáles son los problemas que tienen con sus operadores?
4. ¿En qué se diferencia un operador SFASA 40 con un operador regular de transporte público?
5. ¿Qué es el sistema IVU?
6. ¿Qué ventajas otorga este sistema?
7. ¿Existe un sistema de devoluciones frente a pérdidas?
8. ¿Cómo es la ruta de SFASA 40? ¿Cuánto ha cambiado con el tiempo?
9. ¿A que apunta la ruta de SFASA 40 en el futuro?
10. ¿Cómo es el manejo de las redes sociales? ¿Consideran una herramienta importante las redes sociales?
11. ¿Cuáles son los desafíos ante las redes sociales? ¿Cuáles son las ventajas?
12. ¿Tienen un proceso de selección con los operadores? ¿Cómo es?
13. ¿Existe línea de carreras o incentivos hacia los operarios?
14. ¿Poseen un reglamento interno? ¿Existen castigos ante su incumplimiento?
15. ¿Qué facilidades brindan a sus colaboradores?
16. ¿Se basan bajo principios o valores de la empresa? ¿Cuáles?
17. ¿Qué infraestructura poseen? ¿En qué se diferencia frente a los demás patios de transporte público?
18. ¿Cuál es la estructura organizacional de la organización? ¿Podrías comentar brevemente sobre sus principales funciones?
19. ¿Qué está implementando SFASA 40 recientemente?
20. ¿Existen dificultades en el aspecto legal frente a su transformación del transporte público?
21. ¿Cuál es la historia del grupo que conforma la empresa en el Perú?
22. ¿Cuál es su opinión frente a la competencia?

## ESTRUCTURA RESULTADOS: GERENTE COMUNICACIONES

### Aplicación móvil

- Se va a lanzar pronto la aplicación móvil.
- No solo permite ver la ubicación del carro, sino también determinar el tiempo estimado en cual estará en determinado paradero de manera que te permita planificar tu viaje

### Operador

- Tienen un problema con el operador debido a la idiosincrasia.
- Existe capacitación constante al operador.
- Los operadores en la industria trabajan 16 horas a más que no permite ver a sus familiares ya que a veces se van a trabajar más de un día.
- El pago al operador SFASA 40 es quincenal y mensual.

### Sistema IVU

- Ese sistema es posible determinar la velocidad del carro, con qué velocidad frena, donde se detuvo, cuantas veces se abrió la puerta
- Posee un sistema de comunicación que tiene como fin enviar mensajes para el público.
- No es GPS, posee un plan de datos, tiene su chip que provee más información en tiempo real.
- También comunica al chofer en tiempo real.

### Devoluciones

- Existe un sistema de devoluciones con gente que se olvidó dinero, DNI u otros objetos personales.

### Ruta de SFASA 40

- Ruta más larga de las 3 empresas.
- Tienen 150 unidades vehiculares en total que circulan desde la 4am hasta la 1am.
- Tienen 3 turnos de inspectores.
- Ampliaron su ruta como respuesta a la demanda de gente (SAN PEDRO).
- La ruta de SFASA 40 eran combis y tenían poca frecuencia, solo tenían un bus.



- Era un ruta filiadora, modelo de negocio que los dueños poseen la ruta pero no carros, o los operadores solicitan carros y pagan solo derecho de ruta.
- El tanqueo era popular, concesiones del combustible o “arregla tu carro en mis talleres porque no tienes ruta” o también entregaban el carro exigiendo dinero por lo cual se generan accidentes, no interesa el servicio solo ganar un monto determinado.
- SFASA 40 es una ruta universitaria al 1000%, atraviesa al menos 20 centros de estudios en toda la ruta.
- El gerente general tuvo la visión de contribuir en la ciudad creando un sistema a través de interconectarse con el metropolitano, con el tren, con la ciudad de sur a norte y con el Callao.
- Apuntan a tarifa única integrando un pasaje para promoviendo la interconexión, donde uno hace los transbordos y no paga más.

#### Redes sociales

- Tienen un sistema que permite a través de Whatsapp la comunicación constante con el usuario para reclamos a través del centro de control.
- Han dejado un poco las redes 60 comunicaciones por Whatsapp y 65 llamadas.
- Son solo 2 personas que atienden las comunicaciones.
- El facilitador se encarga de llamar la atención al operador en el caso de un incidente reportado en la ruta.
- La retroalimentación también viene desde el usuario con denuncias no solo de los operadores del vehículo sino también otros pasajeros.

#### Recursos humanos

- Existe un proceso de selección
- El reclutamiento de operadores se da a través de volantes, periódicos y radios que escuchan los operadores de transporte público
- Llega el operador, presenta su hoja de vida, se da la evaluación psicológica, se observan los antecedentes y se pasa por el médico (si el operario necesita anteojos, la empresa paga los anteojos).

- La capacitación se da 1 semana sobre la vía operacional y tiene unos días con un instructor para que conozca los paraderos y el trato que se le da a los usuarios.
- Consideran que el manejo en Lima que es una actividad de riesgo.
- Línea de carrera e incentivos para los temas del recaudo y cumplimiento (que no lleguen tarde y que no falten).
- Tienen reglamento interno para temas de recaudo, quejas, puntualidad y trato al usuario.
- No necesariamente se despide a los colaboradores por cometer sanciones, también pueden realizar otras labores como mantenimiento en el patio.
- Ellos han puesto talleres de manejo de tiempo debido al tiempo, talleres para la familia (talleres de verano) madres e hijos, estos han ido en crecimientos y se hace una presentación al cierre.

#### Principios

- Poseen 14 principios gerenciales el GANO.
- Sustentados en la sociedad de Caral, los principios se sustentan en la sociedad más antigua de América.

#### Infraestructura

- En el Patio sur del metropolitano tienen las canchas y gimnasio, comedor, zona de descanso y masajes.
- También se les enseña ahí hidroponía, además de enseñarles a cultivar alimentos saludables, los colaboradores han replicado en sus casas y la compañía le ha brindado sus invernaderos (tomate cherry, fresas, apio).

#### Estructura organizacional

- El grupo tienen un área de mantenimiento que responde a los fallos técnicos como asegurar las agarraderas de una unidad vehicular
- Los colaboradores cuentan con todo el equipamiento a su disposición como su carreta de herramientas y sus bancas para el mantenimiento de los vehículos.
- El manejo de residuos es impecable, cada colaborador cuenta con trajes biodegradables que máximo lo pueden usar cada tres días.

- Todo está regulado por procedimientos y se toman las medidas de seguridad como uso obligatorio de casco.

#### Cliente

- Se ha implementado que los que estudian en centros también se le aplique descuento como universitario (preuniversitarios y centros).

#### Otros

- SFASA 40 está en proceso de implementación de torniquetes.
- Los torniquetes previenen el comercio ambulatorio.
- Se quiere implementar la tarjeta, pago con el teléfono por monedero electrónico, con tarjeta de débito o de crédito, o recargue la tarjeta también busca educar, actualmente se planea otorgar beneficios.
- El sistema de pagos no se quiere que se haga en punto de ventas como el metropolitano por los problemas, la recarga podría hacer en el bus, teniendo 150 puntos.

#### Aspectos legales

- Las autorizaciones de la GTU anteriormente eran de 3 años, las únicas empresas que cumplieron fueron las del grupo de SFASA 40 que cumplieron con todo lo exigido.
- Es complicado ser formal.
- No existe autoridad única, existe una en el Callao otra en Lima.
- No hay una decisión política para establecer un sistema de transporte que la ciudad necesite.
- No hay estabilidad jurídica ni hay decisión política para organizar el transporte en el Perú.

#### Historia

- Grupo Express tenía interés de participar en las licitaciones de los paquetes de la MML, el paquete era el metropolitano y sus 9 corredores.
- Para participar tenías que cumplir con los requisitos en la Tener flota, tener ruta en Lima, por ello se adquieren las compañías para, se ganaron algunos.

### Competencia

- No consideran a las demás empresas de transporte competencia porque no tienen la calidad de servicio que ellos tienen.

### Mantenimiento

- Tienen un área de mantenimiento para asegurar las agarraderas, todos tienen su carreta de herramientas y tienen sus bancas.
- El manejo de residuos es impecable, tienen un traje biodegradable que máximo lo pueden usar cada 3 días,
- Todo tiene procedimientos, no pueden caminar sin casco, se toman las medidas de seguridad así también se les recompensa.
- Cesar Díaz

### **GUÍA DE ENTREVISTA: GERENTE ADJUNTO**

1. ¿Cuál es el desarrollo de las operaciones dentro de la planta?
2. ¿Cuál es el desarrollo de las actividades pre-operacionales?
3. ¿Cómo se maneja la programación de los horarios de los operarios y las salidas y llegadas de los buses?
4. ¿Tienen un intranet que facilite la comunicación con los operadores?
5. ¿Cómo se da el mantenimiento de los buses?
6. ¿Cada cuánto se brinda a los buses?
7. ¿Dónde se brinda el mantenimiento de buses?
8. ¿Cuál es el procedimiento si el bus empieza a fallar?
9. ¿Se maneja algún inventario de materiales? De ser el caso, ¿Cómo se manejan los inventarios?
10. ¿Cada cuánto se realizan la limpieza de los buses?
11. ¿Todos los carros tienen GPS?
12. ¿Cuál es funcionamiento de este?
13. ¿Cómo se da el control de tiempos cuando ya se está dando la operación?
14. ¿Cuál es el manejo del combustible?
15. ¿Cada chofer tiene una asignación de combustible mensual o se maneja por buses?

16. ¿Cuál es procedimiento de retanqueo de buses?
17. ¿Con que distribuidor de gas trabajan?
18. ¿Cómo manejan el tema de quejas de los clientes?
19. ¿Cuál es el proceso de sanción con los operarios?
20. ¿Cómo realizan los operarios sus descansos a través del día?
21. ¿Tienen espacios de esparcimiento?
22. ¿Cuál es el proceso de inducción que tienen los operarios?
23. ¿Tienen retroalimentación?
24. ¿Cuentan con beneficios?

### **ESTRUCTURA RESULTADOS: GERENTE ADJUNTO**

#### Programación de los buses

- La programación la maneja el centro de control, se revisan el centro de gestión y control de Miraflores
- Programación son los horarios en el que salen los buses y el personal
- Es cuantas horas SE va a trabajar, cuantas vueltas se va a dar
- los horarios los pasan los días jueves para que se ponga en la web y que los operadores vean a qué hora les va a tocar
- Se tiene un intranet que permite la comunicación con los operadores

#### Coordinación pre-operaciones

- En el caso de buses los facilitadores son los que ejecutan la operación
- El organigrama de ejecución está constituido de la siguiente manera: el controlar, quien es un ingeniero especialista con el apoyo del coordinador de operaciones y el que ejecuta es el facilitador sénior con los facilitadores de operación y de mantenimiento
- el facilitador de mantenimiento entrega los buses, él es que recibe los buses y les hace el mantenimiento en la noche y en la mañana los vuelve a entregar, una vez entregado el facilitador de operación toma esos buses y los asigna a los conductores (operadores)

#### Inventarios de materiales

- El mantenimiento de los buses se da en el partido de SFASA 40

- Área administrativa dentro del área de mantenimiento es la que reporta a la corporación con respecto a las necesidades de autopartes

#### Mantenimiento de buses

- operador llega e informa que el bus está fallando en tal cosa
- facilitador de mantenimiento prueba y verifica en que está fallando
- si es una falla muy liviana lo levantan inmediatamente, por ejemplo foquitos quemados o desconexión de cable
- si es una falla más fuerte interna el bus en el área de mantenimiento
- todos los días se programan dos buses mantenimiento preventivo
- cuando ya está libre de falla mantenimiento se le entrega al área de operaciones
- no hay un manual de operaciones

#### Manejo de combustible

- En el patio en villa el salvador ahí tienen grifo
- Grifo Andino en caso de san francisco
- Los buses retranquean de gas en cada vuelta
- Los operarios no tienen tarjeta de consumo, hay un retén que se encarga de retanquear
- Los consumos se guían de la facturación por bus

#### Limpieza de buses

- La limpieza del salón se da en los dos paraderos
- La limpieza de todo el bus es por las noches, salvo de días de lluvia que se opta también por los días

#### Sistema de atenciones de quejas

- Llegan al centro de control y le transmiten al área de facilitadores, y el área de los facilitadores ni bien llega el operador lo intervienen y viendo de qué manera sucedió el incidente, se dan los correctivos a los operadores que estén cobrando más, que hayan faltado el respeto a alguien, cualquier inconveniente que hayan tenido
- Si es reincidente, se hace cumplir el reglamento interno



- Si es primera vez se le llama la atención
- Si es segunda vez se le manda una atención escrita
- Si es una tercera vez un memorándum
- Si es una cuarta vez se procede a una suspensión pero no es inmediata es posterior a su día de labor

#### Uso del GPS

- Todos los buses tienen GPS
- A los operadores se les brinda una curva (tiempo) de paradero en paradero
- Los operario no respetan
- Se juntan con otros buses y empiezan a correr
- Reportan a centro de control y estos empiezan a mandar avisos: “señor quédese esta muy adelantado”, “señor está retrasado, adelántese”.
- Algunos operadores hacen caso omiso a estos llamados de atención, es ahí donde vienen las sanciones

#### Descanso de operarios entre funciones

- Hay espacios de esparcimiento dentro de los paraderos finales
- Tienen un tiempo de descanso mínimo de 45 minutos, puedan tomar sus alimentos
- Llegan los operadores dejan el bus
- El operador que ya descanso toma el bus que dejo el que entra a descanso y se va

#### Frecuencia de buses

- Esperas prolongada de usuarios
- El centro de gestión programa con curvas de tiempos
- los tiempos están en proceso de optimización
- Al operador aún no ha captado la optimización y por eso hace lo que siempre ha venido haciendo
- Algunos si lo han captado y cumplen con la programación que le envía CGS, otros no lo están cumpliendo

- Si es que hay bastante tiempo eso significa que algunos buses en hora punta se juntaron
- En hora punta los buses tendrían que pasar a 10 minutos
- Ni bien llegan al paradero el centro de gestión comunica que tales operadores no están cumpliendo con el tiempo pactado y ni bien llegan hay un instructor en cada paradero final y ellos están haciendo las capacitaciones

#### Inducción de operarios

- Capacitación para un postulante es 7 días
- Se le enseña porque es que se trabaja con una frecuencia, que beneficios les da
- Si es un operador que trabaja bien no se necesita hacer una retroalimentación, salvo las ya programadas, donde sí saben todos que es una vez al mes

#### Talleres familiares como beneficio a los operarios

- El taller de finanzas todavía no está presentado pero sí está programado
- Talleres familiares, hay entrevistas personales con el psicólogo
- Kelly Mera

#### **GUÍA ENTREVISTA: COORDINADORA DE RECAUDO**

1. ¿Cuál es el proceso de recaudación en la empresa SFASA 40?
2. ¿Cuáles son las irregularidades más usuales entre los operadores y el sistema IVU?
3. ¿Cuándo el sistema IVU falla como deberían manejarlo los operadores?
4. ¿Cuáles son los sistemas de incentivos que manejan por recaudación?
5. ¿Incentivarlos por venta no ha afectado la calidad de servicio?

## **ESTRUCTURA ENTREVISTA: COORDINADORA DE RECAUDO**

### Sistema IVU

- Manejamos un sistema IVU que nos permite mantener todo en línea. Cuando sube un usuario y pagan su pasaje, en el sistema se registra el precio, la hora, el código del operador.
- El sistema IVU se implementó el 18 de abril del 2016 al 100% y se ha venido haciendo.
- Para pasar, el torniquete te da un tiempo; si uno se demora en pasar, el chofer tiene la posibilidad de generar un “pase libre” el cual no contabiliza dinero, ya que equivale S/.0.00.

### Posibles fallas del IVU

- Los pases libres se emiten y no tienen límite, ya que están autorizados para un tipo de cliente: los bomberos, discapacitados autorizados y para el personal de la empresa.
- Actualmente se está monitoreando el número de pases libres x la zona y según eso se está mandando a supervisión.
- Podría ser que el operador está dando pases libres en vez del boleto correspondiente, y el cliente no se da cuenta. Existe una co-responsabilidad del cliente y el operador.
- Había inspectores, pero se busca que el usuario mismo sea el inspector a través de los medios de comunicación, quienes informen de alguna irregularidad.

### Proceso de recaudación

- Cuando el operador llega a los patios hacen un cierre en el sistema IVU.
- Al cierre del sistema IVU, toda la información acumulada se registra en el sistema.
- Cuando el operador llega al personal de recaudo o cajero, este ya sabe cuánto es lo que debe de entregar en efectivo.
- En caso hubiera incongruencias entre el monto que debe entregar y el que efectivamente declara tener, ellos deben firmar un compromiso de pago asumiendo este faltante.

### Sistema de incentivos

- Se maneja un sistema de incentivos según metas. A los de mejor recaudo, se les da una tarjeta de S/.200.00, S/.100.00 y S/.50.00 soles. El último mes han accedido a este bono 6 operadores por meta.
- Para este mes la valla es de S/.300.00 soles muy aparte de los beneficios que tienen los choferes, tales como los talleres, etc.

### Control de la calidad de servicio

- Ya se cambió la política de trabajo de los operadores, ya que el personal solo está trabajando una vuelta, menos de 8 horas de trabajo. La ida es de 3 horas aproximadamente y la vuelta de 3 a 4 horas, por lo que estarían trabajando menos de 8 horas, evitando el correteo o una mala conducta vial.

