

## INTRODUCCIÓN

Los medios de transporte han sido un sector muy importante en el desarrollo de las civilizaciones en el nivel mundial. En sus inicios, se utilizan animales y carretas para transportar otros animales y personas; luego sobrevienen inventos más importantes como la rueda y la máquina de vapor, los cuales marcan la historia del mundo volviéndose indispensables para la sociedad y su desarrollo económico y social.

En Costa Rica, el transporte público inicia con compañías de pesadas diligencias, con capacidad para transportar aproximadamente a veinte pasajeros y coches livianos que les dan servicio a cuatro personas. Debido a la aparición del ferrocarril y del tranvía eléctrico, estas diligencias llegan a desaparecer, por lo pesadas e incómodas que son, además del mal estado de los caminos (Ministerio de Obras Públicas y Transportes, 1984).

El transporte en la modalidad de autobuses empieza a incrementarse en la década de 1930 y la rapidez y comodidad de los autobuses contribuye a la desaparición del tan famoso tranvía eléctrico que poseía todas las características contrarias. Actualmente existen setecientas cincuenta y cinco rutas que prestan servicio a prácticamente todo el territorio nacional (La Gaceta No. 202, octubre del 2005).

El servicio de transporte remunerado de pasajeros es importante porque hace posible que millones de personas se desplacen a lo largo y ancho del país a un bajo costo para los usuarios. Permite también que aquellas personas que no poseen un automóvil particular o los ingresos suficientes para pagar un transporte más costoso como los taxis, puedan llegar a sus trabajos y lugares de recreación, entre otros.

La empresa Station Wagon Alajuela nace en 1950, cuando los señores Ignacio Vargas Madrigal y Víctor Esquivel Herrera tienen la idea de formar una empresa de transporte que brinde un alto servicio al usuario. Comienzan con “medio bus” cada uno (compran un bus entre ambos) y poco a poco la flota va aumentando hasta alcanzar las cuarenta y tres líneas que posee hoy, para prestar el servicio de la Ruta 200 Alajuela – San José por la Pista.

El nombre de la empresa proviene del modelo del primer bus que adquieren, tipo *station wagon*, muy moderno para aquella época, por lo que deciden, para diferenciarse de los otros, utilizar esa característica, unida a la provincia en la que se presta el servicio. Actualmente, la empresa cuenta con cinco socios y más de cien empleados entre choferes, chequeadores, mecánicos y cuerpo administrativo.

Por ser una empresa familiar y poseer una estructura tan plana, hasta la fecha no se ha desarrollado ningún plan de mercadeo o alguna investigación para saber realmente qué motiva a los usuarios a utilizar el servicio de transporte en general y, en específico, el que brinda Station Wagon Alajuela.

Por lo tanto, la necesidad que desea satisfacer la investigadora consiste en identificar qué características, en cuanto a servicios, personal, unidades, etc., valoran las personas que utilizan el servicio de transporte público y, con base en esto, desarrollar un plan de mercadeo para la empresa mencionada, que logre exceder las expectativas de los usuarios y diferenciarla de la competencia, tanto directa como indirecta, que tiene.

La finalidad del tema por tratar es desarrollar un plan de mercadeo basado en los resultados de una investigación de mercado para que Station Wagon Alajuela logre exceder las expectativas de los usuarios y haga énfasis en lo que buscan, logrando marcar una diferencia entre el servicio que presta y el que ofrecen las demás empresas similares, específicamente la competidora directa.

La presente investigación tiene como metas definir las necesidades de los usuarios, qué buscan y esperan de un servicio de transporte público para, de esta manera, ofrecerles lo que piden y no lo que se supone o se piensa que ellos esperan recibir. De este modo, se pretende captar un mayor número de usuarios en momentos en que los combustibles en el nivel nacional e internacional están muy caros.

El interés profesional de la investigadora consiste en poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de los años de estudio de la carrera de Administración y dar un aporte mayor a la empresa para la que trabaja, además de contribuir con el crecimiento y mejoramiento de las compañías costarricenses.

Se escoge esta empresa debido al acceso que tiene la investigadora a la información tanto interna como externa, ya que trabaja en ella. Adicionalmente, la investigadora considera que se debe monitorear tanto el entorno externo como el interno, con el objetivo de identificar las necesidades de los clientes actuales y potenciales y así descubrir oportunidades de mejora y aventajar a la competencia.

Para alcanzar este objetivo, se va a encuestar tanto a pasajeros que utilicen el servicio de la empresa como de la competencia, a fin de determinar si los usuarios son leales a una de las dos compañías o, por otro lado, si no les importa con cuál de las dos viajar, qué esperan del servicio y, en general, qué los motiva a viajar con una u otra empresa.

Entre las limitaciones a las que se puede ver enfrentada la investigadora, existe falta de información, ya que en la empresa, hasta la fecha, no se ha hecho ninguna investigación previa similar a la propuesta, por lo que se tienen que recabar los datos de primera mano.

Cabe mencionar también que la dificultad de encuestar a los usuarios de la ruta, ya que a veces a la gente le incomoda que la aborden con preguntas o le molesta dar cierta información. Además, las encuestas van a realizarse en las terminales de los buses (San José y Alajuela) y durante el trayecto, por lo que se dispone de poco tiempo para obtener la información.

Otra limitación consiste en que en la empresa, por ser tan plana -como se mencionó-, no tiene un Departamento de Mercadeo o por lo menos una persona encargada de esa parte, por lo que se empezaría desde cero, ya que la compañía nunca ha utilizado este recurso.

Además, como se está prestando un servicio por medio de concesión pública, es necesario acatar ciertas leyes y prohibiciones, por ejemplo, el precio o tarifa, la cual no es manejada por la empresa a su antojo, sino que es la Autoridad Reguladora de Servicios Públicos (ARESEP) quien autoriza los incrementos tarifarios, para lo cual se deben cumplir ciertos requisitos.

Con la realización del presente trabajo se espera colaborar con la empresa en el sentido de brindarle la oportunidad de prestar un servicio diferente y de excelente calidad,

sobrepasando las expectativas de sus usuarios, para que logre diferenciarse y continúe trabajando en un mundo cada vez más competitivo.

Los objetivos por alcanzar son los siguientes: el objetivo general es desarrollar una estrategia integral para la diferenciación del servicio de transporte remunerado de personas de la empresa Station Wagon Alajuela que contribuya a potenciar su desarrollo.

Los objetivos específicos son:

1. Describir los conceptos teóricos de mercadeo que sirvan de apoyo para desarrollar una estrategia integral de diferenciación.
2. Caracterizar la situación actual de la empresa, en aspectos tales como número de unidades, cantidad de empleados, terminales, ruta que trabaja, competencia directa e indirecta, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
3. Identificar y analizar las percepciones y expectativas de los clientes actuales y potenciales sobre el servicio prestado por Station Wagon Alajuela y la competencia.
4. Elaborar una estrategia integral de diferenciación del servicio prestado por Station Wagon Alajuela.

En el primer capítulo se realiza una caracterización conceptual de los principales elementos por utilizar a lo largo de la investigación, como las siete ‘pes’ del mercadeo, sobre los cuales se va a basar la estrategia integral de diferenciación que se propondrá al final de este trabajo.

En el capítulo dos, se realiza una descripción de la empresa Station Wagon (SWA) desde sus inicios y hasta la fecha, con el fin de conocer el tipo de actividad a la cual se dedica, los servicios que presta, las dificultades a las que se enfrenta, cuántos empleados tiene, su competencia, etc.

En el tercer capítulo se exponen los resultados de la investigación de mercados hecha en SWA y en la empresa competidora, con el fin de averiguar cuáles son los aspectos que valoran los usuarios de estos servicios y buscar alguna diferencia entre ambas empresas.

Finalmente, en el cuarto capítulo se propone una estrategia integral para la diferenciación del servicio que presta SWA basada en el producto, la evidencia física, el personal, los procesos y la plaza.

**CAPÍTULO I**  
**CONCEPTOS TEÓRICOS PARA DESARROLLAR UNA**  
**ESTRATEGIA DE MERCADEO DE DIFERENCIACIÓN**

El objetivo de este capítulo es presentar los conceptos teóricos que se van a considerar como base para alcanzar el objetivo general de este trabajo que consiste en desarrollar una estrategia integral de diferenciación para el servicio que presta la empresa Station Wagon Alajuela. En resumen, se presentan las definiciones para elaborar un plan de mercadeo, ya que los elementos que lo forman se consideran de suma importancia, precisamente para lograr el objetivo general.

### **1.1 Concepto de Mercadeo**

De las numerosas definiciones que se han planteado sobre el Mercadeo, el Diccionario de la Lengua Española lo explica como “*el conjunto de operaciones por las que ha de pasar una mercancía desde el producto hasta el consumidor*” (Real Academia Española, 1992, p. 961).

Al respecto, Kotler lo define desde dos puntos de vista diferentes: primero, indica el papel que el *marketing* desempeña en la sociedad y lo define como “*el proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros*” (Kotler, 2001, p.8). También define el propósito del Mercadeo desde la perspectiva gerencial como “*conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a él y se venda solo*” (2001, p.8).

Kotler cita la definición que da la *American Marketing Association* sobre Mercadeo como “*el proceso de planear u ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones*” (2001, p.8).

Al analizar las diferentes definiciones que se señalan, se puede rescatar los aspectos que las unen, de tal forma que el Mercadeo consiste en una serie de pasos que atraviesan los productos y servicios desde su concepción hasta la compra por parte de los consumidores finales. La premisa consiste en saber qué es lo que el cliente desea y, con

base en esto, desarrollar productos y servicios que excedan su expectativa y, entonces, poner a su alcance el producto adecuado, comunicar los beneficios y las ventajas de la manera correcta, al precio perfecto y en el lugar y hora necesarios.

## **1.2 Concepto de plan de mercadeo**

A diario, las personas planifican cosas sin que se den cuenta. Cuanto más tiempo se dedique a la planificación, mejores son los resultados que se obtienen.

De tal forma, un plan consiste en seguir ciertos pasos de manera lógica para alcanzar un objetivo. Primero se debe haber alcanzado un paso antes de pasar al siguiente.

Según Hatton (2000), para realizar un plan de mercadeo, primero se debe tener claro el objetivo empresarial en que este se va a basar. Para Lambin (1995), un plan de mercadeo tiene por objetivo expresar de forma clara y en orden las opciones elegidas por una compañía para asegurar su desarrollo. Por tanto, esas acciones deben traducirse en planes de acción.

Además, para realizar dicho plan, lo primero que se recomienda es hacer un análisis intenso del negocio, seguido de otro de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

## **1.3 Los componentes del plan de *marketing***

Con base en la consulta de varios actores, como Kotler (2001), Hatton (2000), Hiebing y Cooper (1992) y Lambin (1995), entre otros, se llega a la conclusión de que en general un plan de mercadeo está compuesto por el planteamiento de los objetivos, la selección del mercado meta, el diseño de los objetivos y las estrategias de mercadeo, el planteamiento de las estrategias de posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y, por último, pero no menos importante, la ejecución y el control del plan.

### **1.3.1 Análisis del entorno**

*“Antes de desarrollar cualquier plan de acción, los encargados de tomar las decisiones deben entender la situación actual y las tendencias que afectan el futuro de la organización”* (Guiltnan, Paul y Madden, 1995, p. 17).

Toda empresa debe estudiar el entorno externo donde opera y cómo es afectada por él. El presente análisis va a consistir, entonces, en estudiar las amenazas y las oportunidades que, por ser estas externas a la compañía, no se pueden controlar, pero sí la llegan a afectar. Ambas seguirán ahí aunque la empresa deje de existir. Lo correcto sería aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas. Las oportunidades también se pueden convertir en ventajas competitivas si éstas se logran identificar a tiempo.

Según Kotler, todos los negocios deben vigilar las fuerzas claves del macroentorno entre las que están: demografía, economía, tecnología, fuerza político-legal y fuerzas sociales y culturales que lo pueden afectar. También, hay que monitorear aquellos aspectos del microentorno, como clientes, proveedores, competidores y distribuidores. Al prestar atención al entorno, es posible descubrir oportunidades de mercadeo sobre las que es posible tener un desempeño rentable. Por otro lado, se pueden identificar también amenazas que son tendencias o sucesos que causan un daño a la empresa (2001, p.76).

### **1.3.1.1 Análisis situacional**

Según Hatton (2000), el análisis del entorno interno consiste en determinar los puntos débiles y fuertes que tiene una organización en específico. Este análisis responde a la pregunta ¿dónde estamos ahora? El FODA está compuesto por las fortalezas y las debilidades internas a la compañía, por lo que se tiene control sobre ellas. Con un poco de trabajo, las debilidades, que son el aspecto negativo, se pueden transformar en fortalezas. Además, con ellas hay que actuar con rapidez para corregirlas porque son esenciales para el éxito. Por su parte, las fortalezas se deben aprovechar y mantener, ya que pueden llegar a convertirse en ventajas competitivas.

Para Kotler, las empresas deben contar con las capacidades y aptitudes necesarias para aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno. Por esto, hay que evaluar las fuerzas y debilidades internas. Como menciona el mismo autor, *“la pregunta*



*importante es si el negocio se debe limitar o no a las oportunidades para las que posee las fuerzas requeridas o si debe considerar mejores oportunidades para las que podría adquirir o desarrollar ciertas fortalezas” (2001, p. 79).*

### **1.3.2 Misión del negocio y objetivos**

Después de haber analizado el entorno, se establecen la misión y los objetivos específicos que se desea lograr por medio de las actividades de mercadeo. Para Lamb y otros (1998), la misión responde a la pregunta ¿en qué negocio estamos y hacia dónde vamos? Mencionan, también, que su declaración se fundamenta en un análisis de las condiciones ambientales y los beneficios buscados por los consumidores actuales y potenciales. Es recomendable, además, que se enfoque en el mercado o mercados que la empresa trate de servir y no tanto en el bien o servicio que la compañía esté ofreciendo (Lamb, 1998, p. 27).

Al expresar la misión de la empresa en términos de los beneficios que buscan los clientes, se van a establecer las bases para el plan de mercadeo. Por otra parte, para desarrollarlo, hay que establecer las metas. Según Guiltan, Paul y Madden (1995), los objetivos deben identificar el nivel de desempeño que un negocio espera alcanzar en determinada fecha futura, de acuerdo con las realidades de los problemas y las oportunidades del entorno, por un lado, y las fortalezas y debilidades de la compañía, por el otro.

Las características deseables en los objetivos, para Lambin, son las siguientes:

- ✓ Claros y concretos.
- ✓ Presentarse por escrito para mantener consistencia en su significado.
- ✓ Definidos en el tiempo y espacio.
- ✓ Expresarse en términos que se puedan medir.
- ✓ Acordes con los objetivos generales de la empresa.
- ✓ Creadores de motivación entre los empleados.
- ✓ Realizables (1995, p. 590).

En resumen, los objetivos son una guía basada en la misión, que representa las metas por alcanzar. Por esto, todos en el negocio deben tenerlas presentes al realizar cualquier

actividad, ya que tienen que contribuir con el logro de los objetivos. Si éstos son inalcanzables, las personas se van a desmotivar porque están trabajando día a día para, al final, no llegar a la meta. Si no se pudieran medir, no habría manera de comparar el desempeño logrado con el deseado; para esto es necesario saber cuándo y dónde se medirán. Además, los negocios tienen una misión en específico y todas las acciones que realicen deberían estar orientadas a ella.

### **1.3.3 Desarrollo de estrategias**

Según Guiltman, Paul y Madden (1995), para lograr los objetivos que se establecen en el punto anterior, hay que desarrollar estrategias y programas. Las primeras consisten en acciones a largo plazo necesarias para alcanzar los objetivos. Asimismo, los programas van a ser todas aquellas actividades específicas a corto plazo útiles para implementar dichas estrategias. Como menciona Lambin, “*definir un objetivo es una cosa; saber cómo conseguirlo es otra*” (1995, p. 591).

En esta parte del plan de mercadeo se describe cómo se van a lograr sus objetivos. Pride y Ferrell (1997) dividen las estrategias de mercadeo en dos: la selección de un mercado objetivo y el desarrollo de una mezcla de *marketing*. Mencionan, también, que en un sentido amplio, la estrategia de mercadeo es la manera como el negocio va a manejar las relaciones con los clientes de modo que obtenga una ventaja sobre la competencia.

El mercado meta debe definirse con claridad en cuanto a aspectos demográficos, geográficos, psicográficos, de uso de los productos, entre otros. La importancia de esto radica en que la empresa debe entender las necesidades de los consumidores antes de realizar la mezcla de mercadeo. Esta tiene como fin determinar cómo el producto, la distribución, la promoción y el precio van a actuar en conjunto para satisfacer las necesidades del mercado objetivo (Pride y Ferrell, 1997, p. 727).

### **1.3.4 Tácticas**

Hatton menciona que en la táctica se incluyen en detalle los objetivos y las acciones de cada elemento de la mezcla de mercadeo. Insiste, además, en la importancia de que las decisiones de las áreas funcionales estén coordinadas, ya que van a influir en los supuestos de la mezcla de mercadeo. En cada actividad táctica debe incluirse el proceso de planeación y preguntarse: ¿dónde estamos ahora?, ¿a dónde vamos?, ¿cómo podemos llegar hasta allí? (2000, p. 157).

Según Hatton (2000), las tácticas consisten básicamente en el cronograma de acción o de actividades donde se determinan las acciones por realizar en el corto plazo, tanto en la empresa como fuera de ella. Al ser un cronograma, incluye además las fechas límites en las que se debe llevar a cabo cada actividad. En resumen, el propósito de las tácticas es guiar el proceso para cumplir cada objetivo, tomando en cuenta todos los aspectos necesarios para ello.

Generalmente, las tácticas responden a qué se va a hacer, cuándo se va a poner en práctica, quién será la persona responsable y finalmente cuánto va a costar realizar todas esas acciones.

### **1.3.5 Control**

Debido a que en el entorno actúan muchas variables que generalmente no se pueden controlar, los resultados pocas veces irán conforme lo planeado. De hecho, nunca se va a estar completamente seguro de cómo va a influir un plan de mercadeo en los consumidores. Por esto es importante el control del plan.

Según Guiltman, Paul y Madden (1995), existen dos métodos de control. Uno de ellos es controlar los planes después de su ejecución, *a posteriori*, que se utiliza al finalizar el periodo de planeación para revisar el grado de éxito que se alcanza y analizar por qué no se cumplen ciertas cosas para aplicarlo en la elaboración de planes futuros. El otro método lleva por nombre ‘Control de rumbo’ y se basa en que los gerentes identifiquen a tiempo las desviaciones del plan para corregirlas y ajustar el plan, a fin de que se cumplan los objetivos originales.

Para emplear el método de ‘Control de rumbo’ es importante seguir una serie de pasos: seleccionar las medidas del desempeño que se deben controlar, comparar el desempeño

real y el planeado con intervalos de tiempos apropiados, especificar el grado de desviación aceptable, identificar las implicaciones de las desviaciones y, finalmente, modificar el plan para controlar el rumbo hacia los objetivos (Guiltnan, Paul y Madden, 1995, p. 424).

#### **1.4 La mezcla ampliada de servicios: las siete ‘pes’ del mercadeo**

La mezcla de mercadeo es “*el conjunto de herramientas de mercadeo que la empresa usa para alcanzar sus objetivos de mercadeo en el mercado meta*” (Kotler, 2001, p.15). McCarthy, citado por Kotler (2001), clasifica las herramientas de Mercadeo en cuatro grandes grupos a los que llama “las cuatro pes” de *marketing* que son producto, precio, plaza y promoción.

Según Kotler, Robert Lauterbon sugiere que “*las cuatro pes de la parte vendedora corresponden a las cuatro ces del cliente*” (2001. p. 16). Así, el producto significa la solución para el cliente (*customer solution*), el precio representa el costo para el cliente, la plaza la conveniencia y, por último, la promoción es la comunicación. Para que las empresas tengan éxito, además de satisfacer las necesidades de sus clientes (producto), deben hacerlo de una manera económica (precio-costo), cómoda (plaza) y con una comunicación adecuada (promoción).

Debido a las necesidades especiales de los servicios, la mezcla de mercadotecnia se amplía y le agregan tres ‘pes’ más que son el personal, los elementos físicos (*physical evidence*) y los procesos. Hatton menciona que estas ‘pes’ adicionales se agregan para ayudar a las empresas de servicios a manejar la intangibilidad de los servicios, la incapacidad de acumular inventario y el contacto entre el personal y los clientes, necesario debido a que en los servicios, la producción, la distribución y el consumo son simultáneos. (Hatton, 2000, p.198)

Zeithaml y Bitner (2000) hablan también de la ampliación de la mezcla de mercadeo, diciendo que “*como los servicios son intangibles, a menudo los clientes buscan cualquier tipo de elemento tangible que les ayude a comprender la naturaleza de la experiencia de servicio*” (p. 23), como razón por la cual se amplía la mezcla. Menciona, también, que cualquiera de los tres elementos adicionales puede actuar sobre la decisión

inicial del cliente para adquirir el servicio, el nivel de satisfacción y la decisión de repetir la compra en el futuro.

#### **1.4.1 El precio**

El precio es un factor muy importante de la mezcla de mercadotecnia, ya que es el único componente que genera un ingreso. Al fijarlo, no puede ser tan bajo que no vaya a cubrir los costes en que se incurre para la elaboración de los productos, pero tampoco puede ser tan elevado que los consumidores finales no compren los productos, porque el valor que perciben que el bien le ofrece no equivale a lo que hay que pagar por él. Por eso, tiene que haber un equilibrio. El precio correcto es el que cubre los costes y deja un margen de ganancia a la compañía.

El precio también debe ser el adecuado en la relación valor/dinero de la cual habla Hatton (2000). Esta consiste en los beneficios que perciben los consumidores que determinado producto les está brindando en relación con lo que deben desembolsar para adquirirlo.

Por ejemplo, una persona acude al supermercado a comprar salsa de tomate. Esta persona no tiene preferencia por ninguna marca en específico y decide escoger aquella con precio menor entre todas las que hay porque, para ella, todas las marcas van a satisfacer su necesidad. En cambio, si la persona tiene preferencia por la marca X de salsa de tomate, la va a comprar aunque el precio sea el doble de otras marcas (ejemplo aportado por la investigadora con los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera).

Algunas personas son más sensibles a cambios en los precios de los bienes y servicios que otras, ya sea por la falta de recursos o porque no hay productos sustitutos por los que puedan optar en caso de que se eleve el precio de algún bien en particular. Otra consideración importante es que, generalmente, un precio alto está relacionado con una buena calidad. Dependiendo de cómo la empresa desee posicionar el bien o servicio, así deberá ser el precio. Este también puede convertirse en una estrategia para competir, ya sea ofrecer un precio menor que el de la competencia o uno mayor para diferenciarse.

#### **1.4.2 La promoción**

Con base en los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, se considera que la promoción está subdividida en promoción de ventas, ventas personales, relaciones públicas y publicidad. Por su parte, el canal de comunicación va a ser determinado por el mensaje que se desee transmitir; por ejemplo, si lo que se quiere es que los clientes consuman más, lo ideal sería utilizar promociones de venta que incentiven la compra. Si el propósito de la promoción es hacer más conocido el producto o servicio, lo recomendable es utilizar publicidad que ponga de manifiesto sus beneficios.

De acuerdo con Hatton, la promoción en general añade valor al producto o servicio de varias maneras, entre las que se puede mencionar crear imagen para la marca por medio de valores simbólicos que se asocian con la compra. Menciona, también, que la reputación de la marca va a reducir el riesgo percibido, porque si es reconocida en el nivel mundial, se considera que es de calidad y confiable.

La promoción también puede añadir valor a un producto o servicio de manera directa por medio de regalos o la información impresa que se ofrece a los consumidores. Por último, Hatton habla de la promoción de seguridad, que consiste en disminuir las dudas que invaden a los consumidores después de haber adquirido un producto o servicio, su función, entonces, es que los clientes se sientan satisfechos luego de la compra (2000, p.196).

Para Hiebing y Cooper (1992), la publicidad ayuda a crear conocimiento captando la atención del mercado meta, ya que si este no sabe lo que la empresa está vendiendo, no va a comprar el bien o servicio. También influye en las actitudes al ayudar a que los consumidores tengan una opinión favorable de los productos que se comercializan. Cuando ya los clientes conocen el producto y tienen una actitud positiva hacia él, la publicidad va a ayudar a que el mercado meta lo compre (p. 166).

Con los avances tecnológicos, la publicidad permite adaptar el mensaje y dirigirlo a públicos específicos. Ejemplo de esto son las revistas especializadas, por ejemplo *Nacional Geographics* y los canales de televisión especializados como ESPN para deporte y *Discovery Channel*, el cual tiene además *Discovery Kids* y *Discovery Health*. Las ventas de una empresa incluyen el contacto directo que la compañía tiene con determinado consumidor. Para Hiebing y Cooper, “la venta personal es una

*herramienta muy importante que incorpora el factor humano decisivo a la mezcla de mercadotecnia. Constituye el nexo directo y personal entre el mercado meta y la compañía” (1992. p. 141).*

La venta personal se utiliza para aquellos bienes o servicios que, por sus características, no se pueden “vender solos” con la ayuda de la publicidad nada más, sino que necesitan de una persona especializada que explique a los consumidores los beneficios o los convenza de su necesidad. Ejemplos de productos o servicios que requieren de la ayuda de ventas personales son los seguros de vida, los equipos especializados y de precio alto, las ventas de nichos en un cementerio.

Este elemento de la promoción posee un costo más alto, ya que implica que los vendedores estén bien capacitados acerca de los productos que vayan a vender. Además, a diferencia de la publicidad con la que se puede llegar a muchos consumidores a la vez, generalmente un vendedor puede atender a un grupo limitado de clientes. La visita a ellos implica, entonces, la habilidad de reconocer sus verdaderas necesidades, preparar la visita, trasladarse de un lugar a otro, obtener viáticos, presentar ventas, invertir tiempo y otros costos.

Relacionado con la promoción de ventas, Hiebing y Cooper (1992) mencionan que su propósito es ofrecer un incentivo adicional que estimule al mercado a mostrar un comportamiento específico, generalmente comprar el producto. Su función es incrementar las ventas a corto plazo de un producto o servicio determinado. Además, deben incluir un premio para el consumidor, el cual puede ser entregado de inmediato al comprar el producto, puede ser pospuesto lo que significa que lo va a recibir en la siguiente compra o después de cierto tiempo o, por último, puede representar una oportunidad de recibir un incentivo ya sea instantáneamente o luego de un periodo de tiempo.

Los incentivos promocionales se pueden dividir en cuatro categorías (Hiebing y Cooper, 1992):

1. Incentivos de precios: reducir el precio original de un bien.
2. Producto: dar muestras gratis de éste.
3. Regalos: obsequiar a los clientes algo por haber adquirido cierto producto.

4. Una experiencia: oportunidad de participar en algún concurso, rifa, fiesta, etc.

La clave de la promoción está en combinar los diferentes elementos descritos que la componen, de tal manera que el plan promocional sea coherente con los objetivos que se desean alcanzar. Para realizar un plan de medios efectivo, primero hay que analizar la información que se necesita a fin de escribirlo, luego, establecer los objetivos, seguido de la preparación de la estrategia de medios y, por último, desarrollar el plan final. (Hiebing y Cooper, 1992.)

### **1.4.3 La plaza, distribución o sitio**

La plaza implica cuándo y dónde comprar un producto o servicio, en otras palabras, su disponibilidad. En cuanto a los servicios, el tiempo que se requiere para ir a él es importante también (Hatton, 2000, p. 197). La diferencia entre plaza y distribución consiste en que la primera representa el lugar físico de comercialización del producto, mientras que la distribución es que esté en el lugar y el momento adecuados según las necesidades del cliente.

Por consiguiente, esta “pe” incluye todas aquellas actividades que ponen al producto al alcance del mercado meta e incluyen tanto a lo que representa al transporte del producto, como a los canales que se van a utilizar, la cobertura, el surtido, la ubicación, el inventario y la logística.

Hiebing y Cooper definen la distribución como “*la transmisión de bienes y servicios del productor o vendedor hacia el consumidor final*” y mencionan que lo que busca es que los productos o servicios estén accesibles para que el mercado meta los compre (1992, p.135).

Los autores mencionados proponen dos pasos para desarrollar un plan de distribución: el primero consiste en establecer los objetivos de distribución cuantificables y medibles. Luego de hacer esto, hay que diseñar las estrategias, las cuales tienen que ver con cómo se van a alcanzar los objetivos que se establecen en el paso número uno (Hiebing y Cooper, 1992, p. 138).



#### 1.4.4 El producto

El producto corresponde a la parte más visible del mercadeo, ya que es lo que las personas van a adquirir. Para Kotler, un producto es *“cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad”*. Los productos pueden ser *“bienes físicos, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas”* (2001, p. 394). Cuando los consumidores tienen gran variedad de ellos para elegir, los elementos físicos toman importancia al hacer esta elección.

Kotler (2001) y Hatton (2000) concuerdan con que existen cinco niveles del producto. Cada uno va a añadir valor al cliente y los cinco van a constituir una jerarquía, la cual empieza en un nivel fundamental representado por el beneficio básico que el cliente está comprando en realidad. Se pasa al siguiente nivel cuando el mercadólogo convierte el beneficio básico en un producto genérico. En el tercer nivel se da a los consumidores un producto esperado, el cual consiste en un conjunto de atributos y condiciones que esperan recibir con la compra. Para ingresar al cuarto nivel, se debe preparar un producto aumentado que va a exceder las expectativas de los clientes. Cuando las empresas buscan nuevas formas de satisfacer a los clientes pasan al nivel cinco que abarca todas las modificaciones que el producto pueda sufrir en el futuro.

De acuerdo con la definición de Kotler (2001) para producto, los servicios también son productos. La diferencia que existe entre ambos es que los servicios son *“acciones, procesos y ejecuciones (...) no son objetos tangibles que puedan verse, tocarse o sentirse; en lugar de ello son acciones y ejecuciones intangibles...comprenden principalmente hechos y acciones que se realizan para los clientes”* (Zeithaml y Bitner, 2000, p. 3).

Cabe resaltar que el servicio al cliente lo prestan todas las empresas indiferentemente de si producen bienes o prestan un servicio, el cual incluye responder preguntas, tomar pedidos, manejar reclamos, dar mantenimiento y reparar. Este servicio debe ser de calidad para mantener a los clientes leales.

Los servicios poseen cuatro características que los diferencian marcadamente de los productos, Kotler (2001), Lambin (1995) y Zeithaml y Bitner (2000) coinciden en esto. Los productos son tangibles, estandarizados, su producción está separada del consumo y no son perecederos. Por otro lado, los servicios son intangibles, lo que significa que no se pueden inventariar, patentar ni presentarse o explicarse fácilmente.

Los servicios son heterogéneos, pues la satisfacción del cliente va a depender de las acciones del empleado que lo presta, es decir, de muchas cosas que no se pueden controlar, como el estado de ánimo tanto del cliente como del empleado. Existe también cierto grado de incertidumbre respecto de si el servicio que se presta es equivalente a lo que se ofrece.

En lo que respecta a la producción y el consumo en los servicios, es simultánea, ya que los clientes y empleados participan en la transacción y se van a afectar entre ellos. Por último, los servicios son perecederos, lo que significa que no es fácil producirlos masivamente, es difícil programar la oferta y la demanda y no pueden devolverse ni revenderse (Kotler, 2001, p. 396. Zeithaml y Bitner, 2000, p. 15).

#### **1.4.5 El personal**

En los servicios, específicamente, son los empleados de la empresa quienes van a marcar la diferencia, ya que son los que van a influir en la percepción de los clientes de manera directa. Hatton menciona que si una empresa está orientada al cliente, debe reclutar al personal adecuado, proporcionarle los conocimientos necesarios, capacitarlo para resolver problemas, apoyarlo para mejorar la provisión de los servicios, motivarlo para mejorar en su trabajo y proporcionarle el apoyo de gestión y de sistemas para que cumpla bien sus tareas desde la primera vez (2000, p.199).

Según Zeithaml y Bitner (2000), todas las personas que participan en la prestación de un servicio transmiten mensajes a los clientes relacionados con la naturaleza del servicio. Por esto es de suma importancia la forma de vestir de las personas, su apariencia física, la actitud y su comportamiento en general, pues todo esto va a influir en las percepciones del cliente acerca del servicio.

Como mencionan Barquero y otros, *“para muchos clientes la cara y ojos de nuestra empresa son nuestros empleados de atención. En cierto modo son las personas más importantes de la compañía”* (2003, p. 200). Pero no sólo los empleados influyen en la prestación del servicio, los clientes y otros usuarios también afectan su entrega y calidad, por eso también deben considerarse como parte de las ‘pes’ del Mercadeo (Zeithaml y Bitner, 2000, p. 25).

#### **1.4.6 Los elementos físicos**

Los elementos físicos incluyen el color, cómo está decorado un lugar, los muebles y su posición, el uniforme o la vestimenta en general de las personas que prestan el servicio, el diseño del producto, la limpieza del lugar, la calidad, la atención y el servicio al cliente, la seguridad, el aspecto de los camiones, etc. En pocas palabras, son todos aquellos elementos visibles que hacen que un producto o servicio sea recordado por los consumidores (Hatton, 2000, p.200).

Para Zeithaml y Bitner, la evidencia física *“es el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la empresa y el cliente, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio”* (2000, p. 25).

David Freemantle, en su libro *“El factor estímulo”*, propone diecisiete grupos generales de estímulos motivacionales, entre los que se encuentra aquellos vinculados con el ambiente. Este grupo de estímulos incluye decoración, muebles, luz, sonido, espacio, atmósfera, clima, etc. De tal forma, algunas de las respuestas de las personas a la pregunta *¿qué es lo que lo realmente la motiva?* incluyen el entorno, que sea cómodo y seguro; que todos sean elegantes para vestirse; que cuando se entre al lugar, haya una presencia que se sienta en todo lo que rodea, etc. (2001, p. 43, 44).

#### **1.4.7 Los procesos**

Según Hatton (2000), los procesos están formados por los sistemas y las políticas con las que se va a asegurar la calidad permanente del servicio que se está ofreciendo. En las empresas, todos los procesos están interrelacionados y su calidad va a ser igual al proceso más débil de esa cadena. Las compañías deben identificar aquellos procesos que le agreguen más valor al cliente y mejorarlos de manera considerable.

Según Zeithaml y Bitner, los procesos *“son los procedimientos, los mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la prestación del servicio, es decir la realización del servicio y los sistemas de operación”* (2000, p. 25).

El cliente puede obtener experiencia para juzgar el servicio en cada uno de los pasos de su prestación. Esos pasos corresponden a cómo los clientes de una empresa consumen los servicios, dónde lo hacen y qué se debe hacer para mejorar la prestación del servicio.

### **1.5 Concepto de diferenciación y posicionamiento**

Para Kotler, una empresa debe tratar de diferenciar su oferta de las demás y la alternativa a la competencia por precio es desarrollar una oferta, entrega o imagen diferenciada. Este autor define diferenciación como *“el acto de diseñar un conjunto de diferencias importantes que distingan la oferta de la empresa de las de sus competidores”* (2001, p. 287). Menciona que los servicios, por ejemplo, se pueden diferenciar en cuanto a la facilidad para ordenar, o sea, qué tan fácil es para el cliente hacer el pedido; la entrega incluye la rapidez, exactitud y el cuidado con que se efectúa el proceso de entrega; las instalaciones del equipo en el lugar de trabajo, por ejemplo; la capacitación y asesoría al cliente; el mantenimiento y la reparación entre otros.

La diferenciación también consiste en determinar los aspectos en los cuales se tiene una clara diferencia con respecto a los competidores. Lo importante es que esa diferencia debe representar uno o más beneficios esenciales que influyan lo necesario para que el cliente perciba que es algo a favor de él. La diferenciación es un concepto que convierte a un producto en único, es decir, lo hace diferente al resto. Promonegocios.net, septiembre del 2005)

La forma de hacer diferenciación de productos y servicios consiste, primeramente, en identificar los deseos específicos del consumidor. Los clientes buscan un producto para satisfacer una necesidad, pero también uno que satisfaga sus deseos. De tal manera, hay que descubrir qué desea el consumidor.

Las empresas pueden obtener una ventaja competitiva por medio de sus empleados si estos se encuentran debidamente capacitados. El personal puede marcar una diferencia en cuanto a qué tan competente es. Se incluyen aquí habilidades y conocimientos, además de la cortesía, ser amables y respetuosos; mostrar credibilidad y confiabilidad, ser de fiar y prestar el servicio de manera consistente; tener capacidad de respuesta al atender con rapidez las solicitudes del cliente y brindar una comunicación clara, entre otros (Kotler, 2001, p. 299).

Kotler menciona también que otra manera en que las empresas se pueden diferenciar de la competencia es mediante la oferta del producto o servicio, la cual puede incluir características innovadoras, o sea, que al paquete primario que el cliente espera recibir, el producto o servicio en sí mismo, se le pueden agregar características de servicio secundarias. Las empresas pueden marcar la diferencia por medio de la imagen, a través de símbolos y marcas, por ejemplo (2001, 437 y 438).

Según Lambin, el fin principal de las estrategias de diferenciación es dar al producto o servicio cualidades distintivas importantes para el consumidor y comparte con Kotler que estas características lo van a diferenciar de la competencia. Menciona también que frente a los competidores directos, la diferenciación va a reducir el carácter sustituible del producto, contribuyendo a aumentar la fidelidad y disminuyendo la sensibilidad al precio al mejorar la rentabilidad (1995, p. 338).

Hiebing y Cooper definen posicionamiento como “*crear una imagen del producto en la mente de los integrantes del mercado meta...*” donde “*hay que suscitar la percepción deseada del producto en relación con la competencia*” (1992, p. 103). Mencionan también que, al poseer un posicionamiento definido, la empresa va a transmitir siempre una imagen congruente. Para posicionar a una empresa, hay que tomar en cuenta la naturaleza del producto que se está ofreciendo, las necesidades y los deseos del público meta y, por último, la competencia.

Para Kotler, posicionar es *“el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta”* (2001, p. 298). Menciona, además, que el objetivo último de este es ofrecer a los consumidores una razón de peso para que adquieran el producto. Esto implica que las siete ‘pes’ apoyarían la estrategia de posicionamiento que se seleccione.

Existen varios tipos de posicionamiento: por diferencia de producto, por atributos/beneficios principales, por usuarios del producto, por uso, por categoría, frente a un competidor determinado, por asociación y por problema (Hiebing y Cooper, 1992).

Específicamente, el posicionamiento por atributos/beneficios principales se basa en uno o varios beneficios que ofrece el producto y que el mercado meta considera significativos (1992, p. 105). Se selecciona este debido a que se adapta mejor al objetivo que la investigadora desea lograr, de manera que, mediante la investigación de mercado, se pretende descubrir cuál o cuáles son precisamente los atributos o beneficios que buscan los usuarios del servicio de transporte público.

Finalmente, en el presente capítulo se establece el marco teórico para elaborar un plan de mercadeo. Este consiste en analizar primero el entorno externo e interno de la empresa para detectar oportunidades y amenazas, además de corregir las debilidades y aprovechar las fortalezas de la compañía. Luego, se declara la misión de la empresa en términos de los beneficios que ofrece a los clientes y con base en esto se establecen las metas o los objetivos por cumplir para alcanzarla.

Al establecer los objetivos, hay que planear cómo se van a lograr, quién o quiénes lo harán, cuándo y dónde. El siguiente paso consiste en desarrollar las estrategias en cuanto a las siete ‘pes’ de Mercadeo, que aplican a los servicios en este caso, además de las estrategias de posicionamiento y diferenciación. Se debe tomar en cuenta también que luego de implementar las estrategias, hay que controlar las actividades que se están llevando a cabo, con el fin de determinar si éstas están cumpliendo los objetivos que se establecieron.

A continuación, se presenta la historia de la compañía sobre la que se van a aplicar los elementos teóricos mencionados para elaborar una estrategia de diferenciación del servicio que presta.

## ***CAPÍTULO II***

### ***SITUACIÓN DEL ENTORNO ACTUAL DE STATION WAGON ALAJUELA***

El presente capítulo pretende dar al lector una idea global de la situación tanto en el nivel macro como micro de la empresa analizada a lo largo de este trabajo.

#### **2.1 Descripción general de Station Wagon Alajuela**

##### **2.1.1 Historia de la empresa**

Station Wagon Alajuela nace en 1950, cuando los señores Ignacio Vargas Madrigal y Víctor Esquivel Herrera tienen la idea de formar una empresa de transporte que brinde un alto servicio al usuario. La idea original la tiene don Ignacio cuando, por cosas de la vida, decide observar los buses que pasan por La Valencia, en lo que era la carretera vieja de San José hacia Alajuela, cuando no existía la autopista Bernardo Soto y todos los vehículos debían pasar por Heredia.

A don Ignacio le llaman la atención los buses de Puntarenas y de ahí surge la idea de poner una ruta que diera transporte entre Alajuela y San José. Le comenta la idea a don Víctor, quien acepta desarrollar la idea y comienzan comprando “medio bus” cada uno (compraron un bus entre ambos). El nombre de la empresa proviene del modelo del primer bus que adquieren, tipo *station wagon*, muy moderno para aquella época, por lo que deciden, para diferenciarse de los otros, utilizar esa característica, unida a la provincia en la que se presta el servicio.

Desde el principio, lo que desean los creadores es que el servicio que se preste sea de una alta atención al cliente, de forma que viaje con Station por ese motivo, a pesar de que su costo sea más alto: 1,50 colones en comparación con las otras rutas.

Cabe mencionar que todas las empresas pasan por el mismo camino, ya que en aquel momento solo había una. Cuentan que el chofer se bajaba para abrir la puerta a cada uno de los clientes a la hora de que se subían y bajaban y la relación que mantenían era de amistad.



Además, se brindaba un trato personalizado a cada uno de los usuarios, ya que los conocían por su nombre y existía una relación de amistad entre ellos. Esto se facilitaba por el tamaño de las unidades para siete pasajeros.

Es importante mencionar que ambos fundadores manejaban el bus en diferentes turnos, por lo que la retroalimentación que existía entre los usuarios del servicio y las personas que toman las decisiones era alta.

Aquí se estableció el perfil del cliente, pues el servicio está dirigido a una clase trabajadora con un poder económico mayor y que, además del transporte en sí, busca un trato especial por parte de la empresa. Por esta razón, sus dueños aún hoy creen que las personas que viajan con las *Station* son diferentes a las que viajan con la competencia. De hecho, hasta hace algunos años, todavía los hijos y nietos de los fundadores manejaban los microbuses.

Con el pasar de los años, el tamaño y la cantidad de los microbuses aumenta, al igual que el número de personas a la que se les presta el servicio también, por lo que mantener el trato hacia el usuario que la empresa tenía en sus orígenes se vuelve más difícil, pero en esencia se mantiene a lo largo del tiempo. Actualmente, se da servicio a unas trece mil personas diariamente.

En 1993, se hizo una inversión para renovar toda la flota. Se compran 43 buses motor trasero Mercedes Benz y carrocería BUSSCAR. Pensando sobretodo en la comodidad de los usuarios, se trajo lo último para esa época. De tal forma, fue la primera empresa en la ruta en tener buses con características similares a los utilizados por las empresas de turismo. Hasta este momento, todos los vehículos tienen el mismo color de pintura y diseño estableciéndose así la imagen de la empresa. Es importante señalar que la nueva flota estuvo retenida sin permiso de circular por casi un año debido a que se considerada que su tamaño (12 metros) no era adecuado, pero finalmente los dejaron trabajar.

#### **2.1.1.1 Las terminales**

La terminal de Station Wagon en Alajuela está ubicada al costado sur del parque Galián Vargas. Cuenta con entrada y salida independientes, además de una manga para el

servicio directo y otra para el servicio parando. Posee una rampa para satisfacer las necesidades de las personas con discapacidad y el acceso a los buses queda en el nivel de la grada para que los usuarios no tengan que hacer ningún esfuerzo para alcanzar la grada de la unidad y subir o bajar del bus. Además, posee dos servicios sanitarios y un orinal. Uno de estos servicios está acondicionado con los requisitos necesarios para cumplir con la Ley 7600 de Igualdad de Oportunidades. La terminal tiene, además, techo para proteger a las personas de la lluvia y la pintura de las paredes conserva el diseño de los microbuses. El lugar donde está ubicada es muy tranquilo y bastante seguro, se beneficia por limitar con dos parques, uno de ellos el Juan Santamaría.

Figura 1. *Terminal de Alajuela – SWA. AV 4 / C 2 – 4, costado sur del Parque Galián Vargas.*



Fuente: SWA (2006). *Terminal de Alajuela*, Alajuela.

En lo que respecta a la terminal en San José, desde mayo del 2006, esta fue trasladada al costado sur del Parque La Merced. Anteriormente estaba ubicada en la Avenida Segunda, 250 metros al este del restaurante Pollos Campero. Este cambio se debe al ordenamiento vial que realizó el Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT) para descongestionar la capital.

La antigua terminal, si bien era incómoda, ya que poseía solo una entrada con dos carriles (uno para entrar y otro para salir) y los microbuses tenían que maniobrar en la parte trasera de la estructura para dar la vuelta, ofrecía al usuario mayor comodidad y seguridad. Actualmente, tiene rótulos que informan al usuario cuál es el microbús que tiene que tomar si va parando o directo o si necesita abordar el bus que entra a Alajuela por el INVU o por la Radial.

Figura 2. *Antigua terminal de San José – SWA. AV 6 / C 38-36 250 al este de Pollos Campero.*



Fuente: SWA (2006). *Antigua terminal*. San José.

Además, la antigua terminal poseía dos servicios sanitarios, baranda para la protección del usuario, estaba en un lugar más céntrico y a pocos metros de la terminal de la competencia, estaba decorada con los colores de los microbuses, tenía techo que protegía a los usuarios de las inclemencias del tiempo y el piso estaba en el nivel de la grada de las unidades para que los usuarios no tuvieran que hacer ningún esfuerzo para alcanzarla, entre otros.

En la nueva ubicación de la terminal, los microbuses están parqueados en la calle, lo cual presenta ciertos inconvenientes para los usuarios. No hay techos que los cubran de la lluvia ni el sol, no existe ningún tipo de señalización que ubique a las personas sobre cuál microbús tomar, de acuerdo con sus necesidades (está en la acera de un parque), no hay servicios sanitarios, hay cierto grado de inseguridad por la zona en que se encuentra ubicada, lo cual se incrementa al irse acercando las horas de la noche, etc. A pesar de estos inconvenientes, la parada está en un lugar más tranquilo, alejada un poco del ruido y el congestionamiento vial de la Avenida Segunda y adornada por la vegetación del parque La Merced.

Durante la última década, esta es la cuarta vez que trasladan la terminal de San José a la ubicación donde actualmente se encuentra debido a diferentes situaciones. La primera fue porque una persona presentó una denuncia ante la Contraloría General de la República en contra de Station Wagon. Cabe mencionar que esta misma persona ha presentado varios recursos en contra de la empresa en diferentes ocasiones, situación que llama la atención de los socios y los hace pensar en que es un acto de la competencia para dañarlos.

La siguiente vez que trasladaron la terminal fue porque la Municipalidad de San José consideraba que en la zona donde estaba ubicada se excedían los niveles de contaminación de aire permitidos. La solución que dio la empresa Station Wagon fue colocar unos extractores de humo para mejorar la calidad del aire. La tercera vez que los sacaron fue debido a que, una vez más, la Municipalidad de San José consideró que la terminal no cumplía con los requerimientos necesarios para funcionar como tal. Luego, un estudio realizado por ingenieros determinó que sí era apta, por lo regresaron otra vez.

En estos momentos se está agotando la vía administrativa y si no se resuelve nada, se demandará al Estado por el daño patrimonial ocasionado a la empresa como consecuencia del traslado de la terminal.

Figura 3. *Terminal de San José – SWA. AV 4 / C 12-14, costado sur Parque La Merced (nueva parada).*



Fuente: SWA (2006). *Terminal actual*. San José.

### **2.1.1.2 Riesgos y obstáculos del negocio**

Desde sus inicios, Station Wagon ha tenido competencia directa, entiéndase por esto otra empresa con la misma ruta y el mismo precio. A pesar de que esto complica las cosas, porque se tiene que “pelear” por los pasajeros tanto en las terminales como en la carretera, se considera que su existencia más bien le hace bien a la empresa ya que así se ve obligada a mejorar constantemente, prestar un mejor servicio, tener unidades en condiciones de operar, etc., a fin de competir.

Los usuarios del transporte de buses hacia Alajuela, a diferencia de muchas otras rutas en donde se ven obligados a adaptarse y soportar todos los inconvenientes que se

pueden presentar con solo una empresa dando el servicio, tienen la oportunidad de escoger entre dos empresas: la que quede más cerca de su destino, la que tenga mejores unidades, de la que reciban un mejor trato, la que primero llegue en carretera, la que preste un mejor servicio, en fin, la que cada uno de ellos prefiera.

Otro de los problemas que enfrenta la empresa y que está fuera de su control son lo altos precio del petróleo. Este rubro actualmente representa la utilización de un 60% de los ingresos totales por mes y la situación mundial no pinta que este precio vaya a volver a los niveles de hace poco más dos años, cuando se encontraba por menos de \$30 el barril.

Esta situación obliga a la compañía a aumentar sus ingresos y, sobre todo, la cantidad de pasajeros que transporta por carrera (una carrera corresponde a un viaje de Alajuela-San José-Alajuela o viceversa: San José-Alajuela-San José) para maximizar la eficiencia, ya que disminuir los gastos es prácticamente imposible. Así, la salud de la empresa va a depender mucho del comportamiento de los precios del petróleo, ya que el gasto que se tiene que hacer en combustible tiene un peso alto sobre los ingresos.

En lo que va del 2006, el precio del *diesel* ha aumentado 5 veces, mientras que el último aumento general de tarifa se dio en octubre del 2005. La única forma para hacerle frente a este costo es aumentando los precios por los servicios. El problema es que el transporte remunerado de personas es una actividad regulada por el Estado. Por este motivo, las empresas no pueden aumentar o disminuir las tarifas que cobran a los usuarios, sino que es la Autoridad Reguladora de Servicios Públicos (ARESEP) quién se encarga de establecerla, con base en un modelo de costo y previo cumplimiento de una serie de requisitos por parte de las compañías.

Entre los requisitos que solicita la ARESEP para “concurrir” en el proceso de aumento de tarifa, se puede mencionar la entrega de la personería jurídica, certificación del acuerdo de concesión, certificación de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) de que se está al día con las cuotas obrero-patronales, constancia del Instituto Nacional de Seguros (INS) sobre el cumplimiento de pago de la Póliza de Riesgos del Trabajo, certificación de emitida por la municipalidad de los cantones respectivos sobre el pago

de impuestos, copia del acuerdo emitido por la Secretaría del Consejo de Transporte Público (CTP) sobre la flota autorizada para brindar el servicio, etc.

Luego de esto, se procede a realizar varias audiencias públicas para escuchar a las partes que se verán afectadas con el aumento, sobretodo, usuarios que van a dar su opinión generalmente en contra del incremento en la tarifa para una empresa en específico, pero también se escuchan las opiniones de las empresas que se verán afectadas.

El proceso para determinar la tarifa se basa en un modelo de costos del MOPT que incluye ciertas variables de costo que inciden en el crecimiento tanto de los gastos operativos como administrativos de la actividad de transporte remunerado de personas. Esas variables corresponden al combustible (*diesel*), salarios (mínimos), repuestos y mantenimiento (tipo de cambio) y administrativos (IPC) (Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, 2006).

Cada una de estas variables tiene, a su vez, un peso relativo promedio en la estructura de costos, siendo el combustible la de mayor valor, seguida por los repuestos y el mantenimiento, los salarios y, finalmente, los gastos administrativos. La variación de estos aspectos se aplicaría a partir de la última fijación de tarifas que se dio. Finalmente, en el diario oficial La Gaceta, sale publicada la lista de las empresas a las que se les dio un aumento y la nueva tarifa, entrando a regir el mismo día.

Otros obstáculos a los que se enfrenta la compañía son las decisiones políticas y legales como la Ley 7600, que obliga a que todas las unidades tengan rampas para las personas que tienen algún impedimento físico. No se está negando el derecho de estas personas a trasladarse de un lado a otro sin ninguna dificultad, pero la inversión que esto significa es muy grande y con las condiciones actuales no es factible para la empresa hacerla. de tal forma, se negoció con el Gobierno una extensión del plazo para adaptar los buses y se acordó dar 8 años más para adaptar las unidades de manera proporcional, año con año, de manera que para el 2014 todas tengan rampa (ver Anexo 1).

También, otra disposición legal fue el cambio de ubicación de la terminal en San José, afectándose tanto al usuario como a la empresa. La ruta que se toma ahora para salir y entrar de San José es más larga, consecuentemente, el tiempo de recorrido es mayor, al

igual que el consumo de combustible. Además, existe un plan para que las rutas no entren del todo a la Ciudad de San José, sino que dejen a los pasajeros en sus afueras (ver Anexo 2).

El Estado, con la intención de ayudar a los adultos mayores, creó unos tiquetes que les da la CCSS gratis cada mes para que puedan trasladarse de un lugar a otro, sin ningún costo o pagando una parte de la tarifa, dependiendo de la distancia. Para ayudar a las empresas a sostener este gasto, aumentó la tarifa en un porcentaje, por lo que se dice que éstas son subsidiadas y las empresas se ven obligadas a recibir los tiquetes sin ningún pero.

El problema con esto no es aceptar los tiquetes de los adultos mayores al darles transporte “gratis”, sino que esto se ha convertido en un negocio enorme de venta de tiquetes a los choferes y de falsificación en perjuicio de las empresas. No obstante, éstas no pueden poner un límite de tiquetes a entregar por cada chofer porque si lo hacen, se exponen a una denuncia ante las autoridades correspondientes y, como resultado, a perder la concesión de la ruta. La gran mayoría de los choferes no está dispuesto a darles servicio a adultos mayores con tal de cada día entregar los tiquetes que ellos compran, por lo que los “ciudadanos de oro” se quejan mucho por el trato que reciben.

Otro riesgo del negocio es que las unidades están siempre en peligro de ser afectadas por actos vandálicos. Estos solían ocurrir sobre todo cuando había algún partido de fútbol de importancia -los llamados clásicos-, pero ahora, por cualquier partido nacional o internacional, las unidades son atacadas por cierto grupo de personas. Se suben por las ventanas, no pagan el pasaje, rayan las paredes y techos de las unidades, cortan las cortinas y los asientos, quitan las escotillas del techo y se suben a él, a pesar de que el bus esté en movimiento, quiebran lámparas, tiran los sentaderos de los asientos por la ventana al igual que las escotillas, a pesar de que la empresa contrata seguridad privada y generalmente van 3 personas en cada unidad.

En la calle, agarran los buses a pedradas quebrando ventanas, parabrisas, espejos e, incluso, ha salido gente herida por estos hechos. Últimamente, se ha tenido que sacar los buses de la terminal de Alajuela y enviarlos a otro lugar mientras llega la policía a darles protección porque, ante esta situación, la empresa queda con las manos

amarradas, ya que tiene que prestar el servicio; si no lo hace, corre el riesgo de perder la concesión. Esto significa que los partidos de fútbol, en lugar de ser un hecho que beneficia a la empresa por la cantidad de personas que asisten a ellos, se convierten en un gasto mayor, debido a que al día siguiente tiene que mantener varias de las unidades detenidas para reparar los daños ocasionados, lo cual afecta el servicio.

Otra situación que se está presentando es que poco a poco las diferentes rutas están quedando en manos de algunos empresarios, empezándose a formar un oligopolio. Esto presiona a las empresas más pequeñas y las obliga a ser muy eficientes operativamente o si no, a quebrar o vender la empresa.

### **2.1.2 Organigrama**

Actualmente, la empresa está compuesta por 5 socios y su razón social es Servicio de Microbuses Alajuela San José Limitada. El gerente de la empresa es Gil Vargas Sánchez y el subgerente, Rónald Araya Sánchez. La estructura de la empresa es bastante plana y generalmente son los mismos socios los que se hacen cargo de las operaciones del negocio.

El capital de la empresa está compuesto en estos momentos por 1.200 cuotas (el derecho de cada persona a participar en la Sociedad) repartidas de acuerdo con el número de líneas que posea cada socio. Una línea es el derecho que da el CTP a la empresa que obtiene la concesión de una ruta y corresponde a la autorización para que los buses operen.

Es importante mencionar que la línea es lo que le da derecho a funcionar y no es equivalente a un bus. Generalmente, por línea va a existir un microbús, pero también se puede dar el caso en que uno de los socios tenga derecho a trabajar solo 20 días al mes por lo que los 10 u 11 días restantes, esta unidad queda sin trabajar, lo que significa que no tiene una línea completa y el otro socio que tiene derecho al resto de los días cubre este campo.

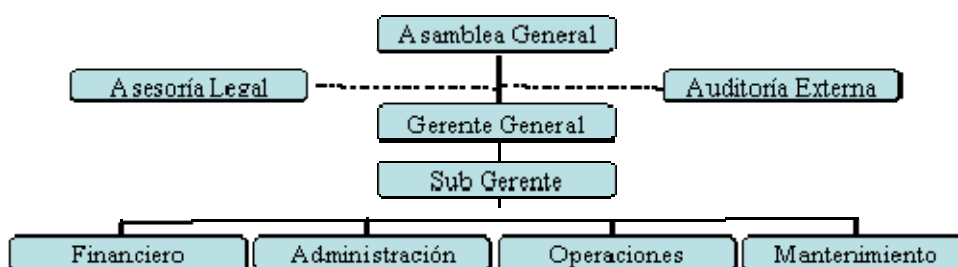
Por otro lado, una empresa puede tener un número mayor de unidades de las que tienen permiso para circular. Este caso se presenta, generalmente, cuando la empresa renueva



la flota y quedan las unidades viejas fuera de circulación, porque no tienen permiso para hacerlo, ya que fueron reemplazadas, pero aún están en condiciones de trabajar, por lo que la empresa podría ponerlas a dar servicio.

Por ejemplo, una empresa podría sacar más unidades para reforzar la flota en las horas pico donde hay una mayor cantidad de usuarios o si alguno de los buses sufre un desperfecto mecánico, puede cubrir este campo metiendo otra. Técnicamente, las empresas que ponen en práctica esto, están “pirateando”, ya que tienen unidades en circulación sin el permiso respectivo para hacerlo y, por consiguiente, incurriendo en una competencia desleal y difícil de comprobar por las autoridades respectivas.

Diagrama 1. *Organigrama de la empresa.*



Fuente: SWA (2006). San José

### 2.1.3 Reseña de las líneas y rutas

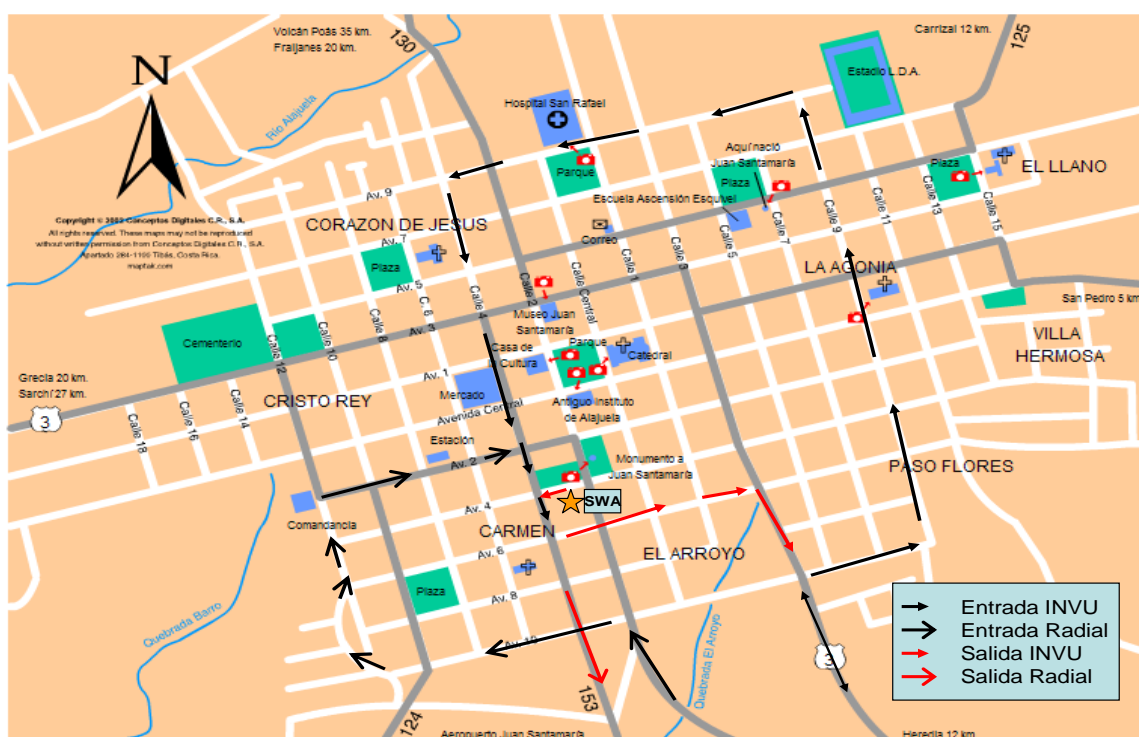
Actualmente, la empresa cuenta con cuarenta y tres líneas para prestar el servicio en la Ruta 200 Alajuela – San José por Pista tanto de día como de noche (el concepto de línea se explicó en los párrafos anteriores).

La empresa presta servicio directo y servicio parando, ambos se dan por la Radial y por el INVU, dos de las entradas o salidas principales que tiene la provincia de Alajuela. El primero entra a Alajuela por la Radial, pasando por el Mall Internacional y a un costado del Hospital San Rafael de Alajuela, dobla hacia el este en la Avenida 10 y Calle 12, hasta llegar a la Avenida 2 para doblar al oeste. Al llegar a la Calle 4, toma rumbo sur hasta, finalmente, llegar a la terminal. Sale de Alajuela por la Calle 4 hasta llegar a la Radial y de ahí, dirigirse a San José por la pista.

En cuanto al servicio por el INVU, de San José hacia Alajuela, pasa frente a Rosti Pollos y el Hotel Casino Fiesta, hasta salir a la llamada Calle Ancha en el centro de Alajuela, la bordea y al llegar a la calle 4, toma rumbo sur, siguiéndola hasta llegar a la terminal. Sale de Alajuela por la avenida 6 y calle 3.

A continuación, se presenta un mapa que describe las entradas y las salidas de Alajuela para los diferentes servicios que presta la empresa Station Wagon a sus usuarios.

Mapa 1. *Entrada y salida de Alajuela para SWA.*



Fuente: Conceptos Digitales CR SA (2006). Maptak.com. <http://www.maptak.com/cresp/ala/c-ala.html> (consulta: 28, septiembre, 2006).

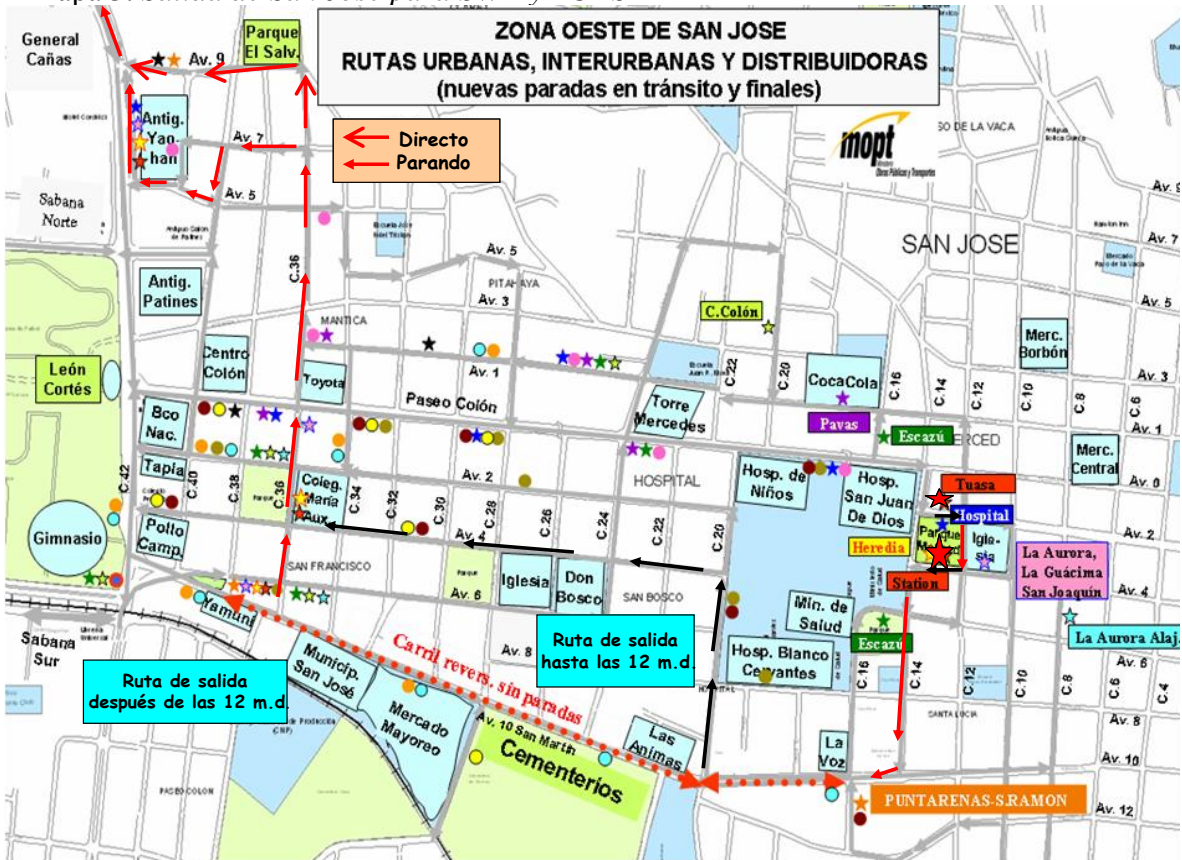
En cuanto a la entrada y salida de San José, el primer mapa a continuación muestra la ruta de entrada y el segundo, la salida antes y después del medio día, ya que la ruta varía respectivamente. Tanto Station Wagon como la empresa competidora, TUASA, siguen el mismo recorrido en San José.

Mapa 2. Entrada a San José para SWA y TUASA.



Fuente: MOPT (2006). <http://www.rutaalterna.org/Mod2/reordenamientocroquis> (consulta: 6, septiembre, 2006).

Mapa 3. Salida de San José para SWA y TUASA



Fuente: MOPT (2006). <http://www.rutaalterna.org/Mod2/reordenamientocroquis> (consulta: 6, septiembre, 2006).

### 2.1.4 Descripción de los servicios que ofrece SWA

La empresa presta tanto servicio diurno como nocturno los siete días de la semana, por lo que se mantiene en funcionamiento las veinticuatro horas. El primer bus del servicio diurno sale de la terminal de Alajuela a las cuatro de la mañana y de la terminal de San José, a las 4:15 a.m.

El servicio nocturno comienza oficialmente a las 11:30 p.m. y se brinda cada media hora. Entre semana, hay dos buses que prestan el servicio nocturno y para los fines de semana (viernes y sábados respectivamente), cuatro buses refuerzan las ruta en las horas de la noche. En las Tablas 1 y 2 se presenta el horario del servicio nocturno tanto entre semana como para los fines de semana.

Es importante mencionar que la ubicación de los buses durante el servicio nocturno cambia en San José. Éstos se van a ubicar en el Parque Central sobre la Avenida Segunda, debido a que se encuentran más cerca de la parada de los taxis y, por así decirlo, más céntrico y menos peligroso para los usuarios del servicio. En lo que respecta a Alajuela, no hay ningún cambio, el servicio se presta desde la terminal.

Tabla 1. *Horario entre semana.*

<b>Horario Servicio Nocturno</b>	
<b>Lunes a viernes</b>	
<b>Alajuela</b>	<b>San José</b>
11:30 p. m.	12:30 a. m.
12:00 a. m.	12:40 a. m.
1:00 a. m.	1:30 a. m.
2:00 a. m.	2:30 a. m.
3:00 a. m.	3:30 a. m.

Fuente: SWA (2006). San José.

Tabla 2. *Horario fines de semana.*

<b>Horario Servicio Nocturno</b>	
<b>Viernes y sábados</b>	
<b>Alajuela</b>	<b>San José</b>
11:20 p. m.	12:20 a. m.
11:40 p. m.	12:40 a. m.
12:00 a. m.	1:00 a. m.
12:30 a. m.	1:30 a. m.
1:00 a. m.	2:00 a. m.
1:30 a. m.	2:30 a. m.
2:00 a. m.	3:00 a. m.
2:30 a. m.	3:30 a. m.
3:00 a. m.	4:00 a. m.

Fuente: SWA (2006). San José.

También, Station Wagon Alajuela presta servicio directo e parando tanto de San José hacia Alajuela como viceversa y los siete días de la semana. El servicio directo de Alajuela hacia San José se presta a partir de las 6 a. m. y hasta las 7 p. m. De San José hacia Alajuela, el primer directo comienza a las 5:10 a. m. y el último sale a las 9:30 p. m. Generalmente sale un bus cada ocho minutos, pero este tiempo puede variar dependiendo de la cantidad de usuarios que haya en determinado momento.

En cuanto al servicio parando, este empieza a partir de las 4 a. m. y generalmente sale un bus cada cinco minutos hasta las 6 a. m. cuando la frecuencia pasa a ser de tres minutos. Al igual que sucede con el servicio directo, el tiempo de salida puede variar dependiendo de la cantidad de usuarios que se presente.

Aproximadamente cada quince minutos, sale un bus indirecto de Alajuela por el INVU, hacia San José y viceversa. El primer directo de San José hacia Alajuela comienza a las 3:10 p. m. y este servicio se presta hasta las 7:30 p. m.

En cuanto al aeropuerto, todos los buses, sean directos o parando, y vengan de Alajuela o de San José, tienen la obligación de entrar a él. Eso sí, a partir de las 3 p. m. entra solo el servicio indirecto, ya que comienza la “hora pico” y las unidades salen de la terminal generalmente con total capacidad.

Como se mencionó en párrafos anteriores, Station Wagon tiene derecho a circular 43 líneas. Los buses que cubren estas líneas no son iguales. La empresa cuenta con 28 unidades con motor trasero Mercedes Benz y carrocería Allegro Marcopolo, una unidad motor delantero Volkswagen y carrocería Allegro Marcopolo, 6 unidades motor Hyundai y con carrocería Mauco, una unidad motor DAEWOO e igual marca de carrocería. Entre estas, hay dos de las unidades acondicionadas con rampas para las personas con discapacidad. Todas estos buses poseen modelos que van desde el 2002 hasta el 2005 y tienen capacidad para transportar entre 47 y 50 pasajeros sentados. Además, poseen 6 unidades con motor trasero Mercedes Benz y carrocería BUSSCAR, modelo 1993 y con capacidad para 45 pasajeros sentados.

Los asientos de las unidades tienen la ventaja de poseer tres posiciones, lo que significa que la distancia entre un asiento y otro es considerable, brindando a los pasajeros comodidad durante el tiempo de viaje. El interior de las unidades y la tapicería de los asientos son de color verde para crear una percepción de frescura y descanso. En su mayoría, tienen el frente de tela y la parte trasera en vinil, lo que hace el ambiente más fresco. Las ventanas están acondicionadas con cortinas.

Además, las unidades tienen instaladas 3 pantallas distribuidas a lo largo del bus. Estas pertenecen a la empresa Publimóvil y su intención es vender espacios publicitarios en donde pasan anuncios, pero además de éstos, se transmiten también noticias, microprogramas educativos, películas, videos musicales, etc.

En cuanto al exterior, el color de las unidades es amarillo con una franja roja, una anaranjada y una amarilla, que abarcan los dos costados de las unidades. En la parte trasera de ellas está el nombre de la empresa y su *slogan*: “*Tradición en transportes*”. En la parte del frente del bus también está escrito el nombre de la empresa.

Es importante mencionar que actualmente la compañía está prestando sus unidades para colocar lo que se llama publicidad en tránsito. Esta consiste en poner anuncios como si fueran parte de la pintura de los autos, en este caso buses, para mostrarlos a las personas que se encuentren en el recorrido de las unidades. Su público meta pueden ser los conductores de automóviles, para los cuales se utiliza la parte trasera de los buses, o bien, los peatones, para los cuales se coloca el anuncio en los costados de las unidades.

A continuación, se muestra fotografías de las diferentes unidades que posee la empresa Station Wagon para brindar en servicio.

Figura 4. *Buses en la terminal de Alajuela.*



Fuente: SWA (2006). *Autobuses de SWA en la Terminal de Alajuela.*

Figura 5. *Parte trasera.*



Figura 6. *Unidad SWA – fotografía lateral.*



Fuente: SWA (2006). *Autobús de SWA. Ciudad*

### 2.1.5 Cantidad de empleados

Actualmente, SWA cuenta con cinco socios y más de cien empleados entre choferes, chequeadores, mecánicos y cuerpo administrativo. En cuanto a éste último, está formado por el gerente y subgerente general y el administrador, a quien se le encomiendan las operaciones diarias del negocio.

La empresa cuenta con 5 mecánicos que se encargan de darles mantenimiento preventivo y correctivo a las unidades. Tiene un taller en La Valencia, Sto. Domingo de Heredia, y otro localizado en el INVU Las Cañas, Alajuela. Además, cuenta con 2 personas encargadas de la parte de enderezado y pintura para mantener el exterior de las unidades en buen estado.

Tiene, también, 10 personas que trabajan como despachadores o chequeadores, quienes se encuentran en las terminales o en ciertos puntos estratégicos a lo largo de la ruta, como la parada del Hospital México y el Aeropuerto, entre otros. Además, tiene un poco más de 100 personas que se desempeñan como choferes de bus en jornadas de 8 horas diarias, en su mayoría. Su uniforme es de camisa blanca con pantalón oscuro.

## **2.2 Competencia**

Station Wagon ha tenido competencia directa prácticamente desde su fundación, 55 años atrás. La empresa competidora se llama Transportes Unidos Alajuelenses S.A. y es conocida como TUASA. Tiene más de 80 unidades en circulación y les da transporte diariamente a veinte mil personas, aproximadamente.

Además de la ruta 200 Alajuela – San José por Pista, tienen la ruta que da transporte de Alajuela a San José por Heredia y lo que llaman “pista barata”, que prácticamente es el mismo trayecto que cubre la ruta 200 pero salen y entran solamente por el INVU. Se le llama así porque, tiempo atrás, la tarifa que cobraban era menor, no obstante, actualmente estas dos rutas comparten la misma tarifa. También prestan servicio a la Aurora de Heredia, San Joaquín de Flores y a ciertos cantones de Alajuela como Poás, San Juan Arriba, San Juan Centro y San Juan Abajo, Río Segundo.

La terminal de San José está ubicada en la Avenida Segunda, entre calle 14 y 12. Posee entrada por la calle 12 y sale por la avenida, totalmente céntrica. Está acondicionada con techo, un corredor bajo techo y baranda que permite a los peatones atravesarla de lado a lado sin ningún peligro, venta de alimentos, servicios sanitarios y suficiente espacio para parquear algunos buses que no estén prontos a trabajar. A esta misma terminal llegan tanto los buses que viene y van para Alajuela, como los que viajan a Heredia.

A continuación se muestran unas fotografías de la Terminal de San José que, como se mencionó, está ubicada en la Avenida Segunda. Más adelante también se muestran las de la terminal de Alajuela.



Figura 7. Terminal de San José – TUASA. AV 6 / C 38-36, 250 al este de Pollos Campero. Av. 2 / C 14-12. Avenida Segunda, terminal actual.



Fuente: Vargas, María Emilia (2006). San José.

En lo que respecta a la terminal de Alajuela, está ubicada cerca del mercado de la provincia, por lo que hace que el lugar sea muy concurrido y a veces peligroso. Tiene, al igual que en San José, entrada y salida independiente, venta de comidas, servicios sanitarios, partes con techo y espacio suficiente para parquear los buses que no se encuentran trabajando.

Además, cerca de ella se encuentran otras tres grandes terminales, dos de las cuales prestan servicio a rutas a lo interno de la provincia como Poás, Atenas, Turrúcares, Coyol, Montecillos, La Garita, Sabanilla, El Roble, etc. La otra terminal que queda justo al frente es la de Heredia y la Aurora. Esto hace que gran cantidad de personas se encuentren en un solo lugar, favoreciendo el transporte de personas.

Figura 8. Terminal de Alajuela – TUASA. AV 1 - Central / C 8, 150 al norte de la estación de policía.



Fuente: Vargas, María Emilia (2006). Alajuela.

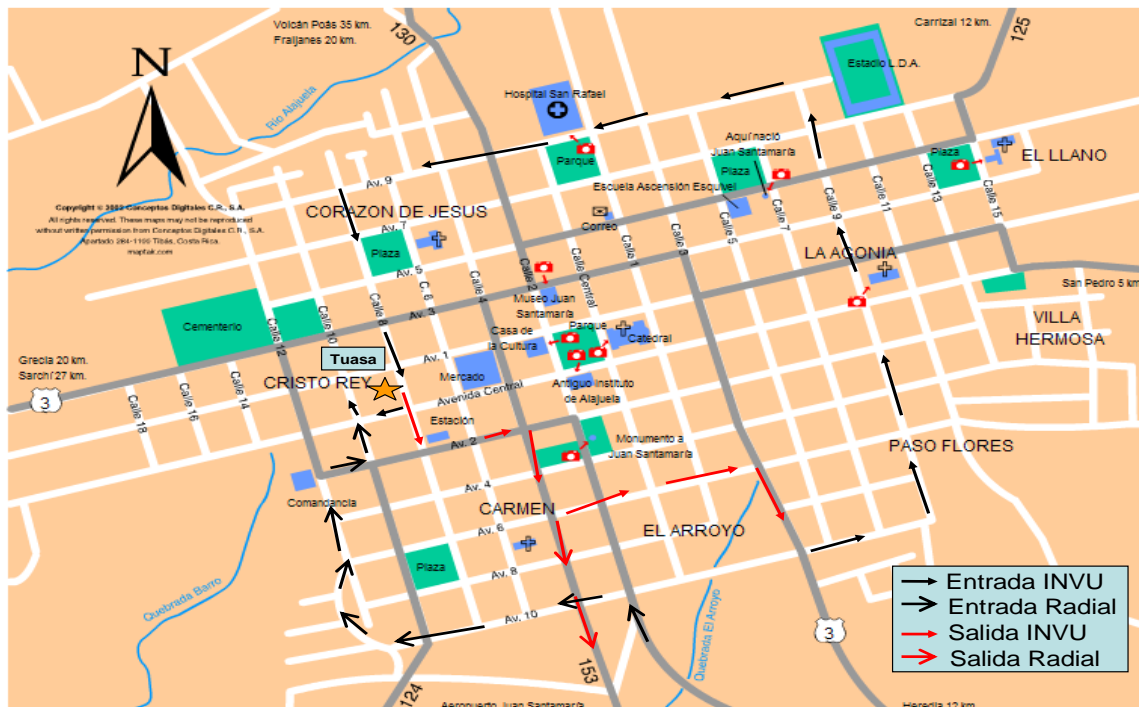
Ofrece servicio directo y parando tanto por el INVU como por La Radial. En lo que respecta al horario, el primero sale rumbo a San José a las 4 a. m. y el último, a las 10 p. m. Hacia Alajuela, a las 4:40 a. m. empieza a prestar servicio y finaliza a las 11 p. m.

No tiene servicio nocturno. En cuanto al servicio directo, específicamente, este empieza de Alajuela hacia San José a las 5 a. m. y hasta las 7 p. m. y viceversa, comienza a las 5:40 a. m. terminando a las 7:30 p. m.

Por el INVU, los buses ingresan a Alajuela por Calle Ancha (calle 9), siguiéndola hasta llegar a la Avenida 9 donde giran hacia el este y cuando llegan a la calle 8, doblan hacia el sur hasta llegar a su lugar de destino. Si entran por la Radial, al llegar a la Avenida 10 giran hacia el este hasta llegar a calle 12, siguiéndola y en la Avenida Central, tomar rumbo oeste hasta alcanzar calle 8 y dobla para llegar a la terminal por la parte de atrás. En lo que respecta a la entrada y salida de San José, siguen el mismo recorrido que Station Wagon, como se muestra en el croquis que se presentó en páginas anteriores.

A continuación, se presenta un mapa que marca la ruta que siguen los buses tanto para ingresar como para salir de la provincia de Alajuela, así como la ubicación de la terminal.

Mapa 4. *Entrada y salida de Alajuela para TUASA.*



Fuente: Conceptos Digitales CR SA (2006). Maptak.com <http://www.maptak.com/cresp/ala/c-ala.html> (consulta: 28, septiembre, 2006).

El color de las unidades es rojo, lo cual se identifica mucho, por ejemplo, con los colores del equipo de fútbol de la provincia. Las unidades poseen motor trasero

Mercedes Benz y en su gran mayoría las carrocerías son BUSSCAR, aunque de modelos diferentes. Los asientos son acolchados con opción para una sola posición y el interior es de color gris. El *slogan* de la compañía es: “*Transportando el futuro*” y éste, junto con el nombre de la empresa, están pintados tanto en la parte trasera de las unidades como en los costados.

Figura 9. *Fotografías de unidades de TUASA.*



Fuente: Vargas, María Emilia (2006). San José.

La competencia entre Station Wagon y TUASA siempre ha sido muy marcada en todos los ámbitos. La pelea en carretera es una lucha constante entre ambas por recoger primero a los usuarios. En ocasiones, le dejan ir el bus encima al otro con tal de pasar o en los parabuses se estacionan de tal manera que impiden la salida del bus que había llegado de primero a dicho lugar; se quiebran los espejos teniendo como resultado que durante cierto periodo de tiempo la unidad salga de circulación mientras lo reponen; los choferes se insultan entre ellos y algunos se llevan peor que otros, en cuyo caso si se encuentran en el trayecto, van guerreando el resto del camino. Hasta los mismos choferes de las Station dicen que los de TUASA no lo piensan dos veces antes de tirarles el bus encima y si por casualidad alguno de esa empresa entra a trabajar en la primera, va a ser lo primero que le reclamen.

Por otro lado, existe cierto favoritismo por parte de algunos sectores por una de las dos compañías. Por ejemplo, cuando algunos inspectores de tránsito se ponen en contra de una empresa al parar exclusivamente a sus unidades en carretera o acercarse a la terminal y permanecer ahí para ver qué error aprovechan o, en paradas importantes en la ruta, como la del Hospital México, dejan que los buses de una empresa se queden esperando por más tiempo que los de la otra.

Entre algunos otros hechos, también se encuentra el problema que hubo en 1993 cuando Station Wagon renovó la totalidad de su flota y durante casi un año las autoridades la

mantuvieron detenida en el almacén fiscal y, por supuesto, hay que mencionar los constantes traslados en la última década de la terminal de esta empresa en la provincia de San José.

Hasta la fecha, Station Wagon Alajuela no ha desarrollado ningún plan de mercadeo o investigación para saber realmente qué motiva a los usuarios a utilizar el servicio de transporte en general y, en específico, el servicio que brinda ella. Teniendo claros el panorama actual y la historia de Station Wagon, el objetivo de este trabajo es, precisamente, identificar los aspectos de un servicio de transporte público que valora el usuario y, con base en ellos, desarrollar un plan de mercadeo que diferencie a esta empresa de su competencia directa. A continuación, se presentan los resultados de la investigación realizada tanto en Station Wagon Alajuela, como en TUASA.

### CAPÍTULO III

#### STATION WAGON ALAJUELA: TRABAJO DE CAMPO

##### **3.1 Resultado y análisis de las investigaciones para Station Wagon Alajuela y la competencia**

Con el objetivo de determinar aquellos aspectos que buscan recibir los usuarios del servicio de transporte público de las empresas que lo prestan, se realizaron 400 encuestas a los clientes del servicio de buses entre Alajuela y San José por la Pista, específicamente la Ruta 200. Existen actualmente dos empresas concesionarias de esta ruta, TUASA y Station Wagon, por lo que se aplicaron 200 encuestas en cada una de ellas, a distintas horas, durante los siete días de una semana de septiembre del 2006 (ver Anexo 6).

En lo que respecta al diseño del cuestionario, la selección de la muestra y de las carreras en las cuales se aplicaría la encuesta, se contó con la supervisión de la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica.

La encuesta está compuesta por 16 preguntas (ver Anexo 9), en su mayoría, de tipo cerrado debido al corto tiempo que poseían los usuarios para contestar. Entre las preguntas se encuentra determinar los aspectos que tienen más importancia para los usuarios de buses, por qué razones prefieren viajar con una empresa en específico si en la ruta que trabaja ella hay otra compañía que presta el mismo servicio y qué tan satisfechos se sienten con el servicio que reciben, entre otros.

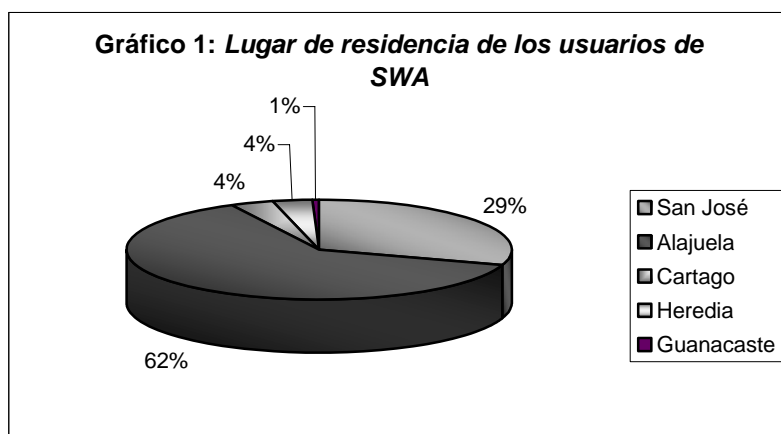
A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la investigación.

##### **3.1.1 Aspectos demográficos de los clientes actuales**

Para determinar los aspectos demográficos de los usuarios de la ruta 200 Alajuela - San José por Pista se hicieron 6 preguntas entre las que se encuentra el lugar de residencia, el género, la edad en años cumplidos, los ingresos económicos y, finalmente, si tienen acceso a Internet. Estas preguntas se realizaron tanto en la empresa Station Wagon como en la competidora, TUASA.

En lo que respecta a la empresa Station Wagon, un 62% de los usuarios tiene como lugar de residencia la provincia de Alajuela, mientras que en San José vive un 29% de las personas que viajan con la empresa. Cartago y Heredia comparten un 4% de los pasajeros y 1% de los clientes viene de Guanacaste.

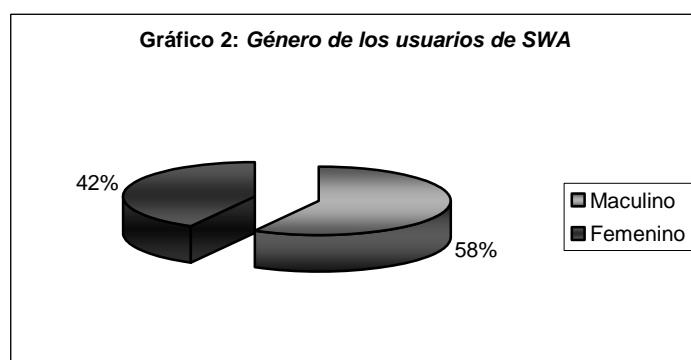
GRÁFICO 1. *Lugar de residencia de los usuarios de SWA*



Fuente: Elaboración personal con base en encuestas hechas en septiembre del 2006.

De las 200 encuestas realizadas en Station Wagon, contestaron 84 mujeres, representando un 42% del total de la muestra, mientras que los hombres correspondieron a un 58% de los usuarios, siendo 116 del total de los encuestados que viajan con la empresa.

GRÁFICO 2. *Género de los usuarios de SWA*

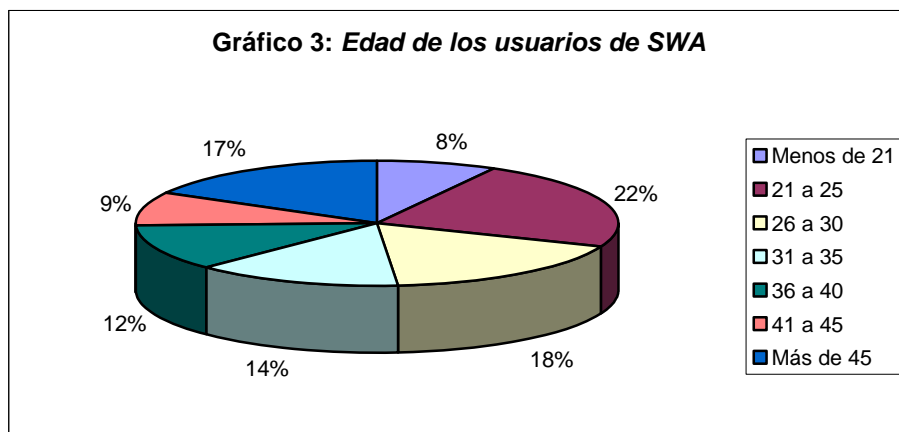


Fuente: Elaboración personal con base en encuestas hechas en septiembre del 2006.

Para averiguar la edad en años cumplidos de los usuarios del servicio, se incluyó en la encuesta una pregunta de selección con 7 categorías que van de menos de 21 años hasta más de 45, con un intervalo de 5 años cada una. Entrando en los resultados, un 40% de los usuarios del servicio de transporte tiene edades en años cumplidos entre los 21 y los

30 años, el 26% de los encuestados tiene edades que van de los 31 a los 40 y un 14% está entre los 31 y 35 años. En los dos extremos de la tabla se encuentran, por un lado, los usuarios con edades de 20 años o menos, representando a un 8% de los pasajeros, en el otro extremo están los usuarios con más de 45 años siendo un 17%.

GRÁFICO 3. *Edad de los usuarios de SWA*

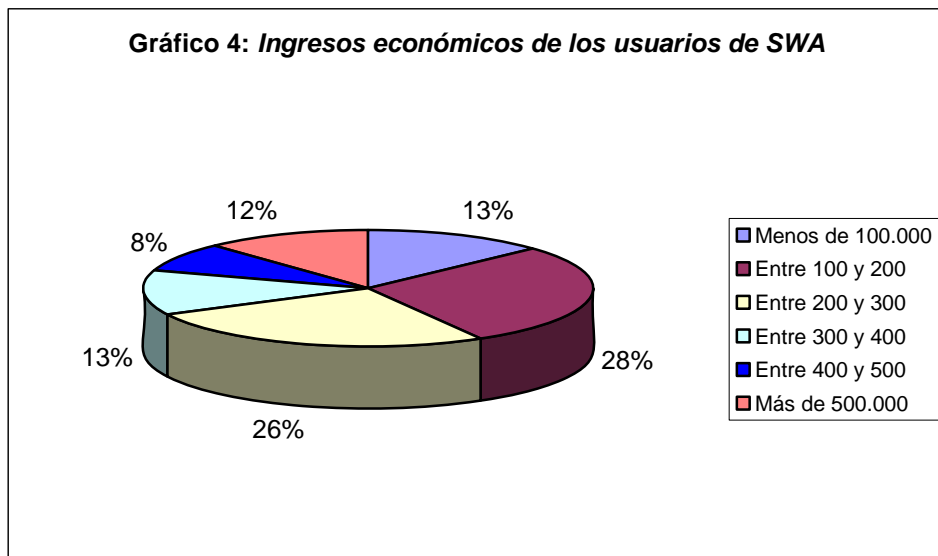


Fuente: Elaboración personal con base en encuestas hechas en septiembre del 2006.

En cuanto a los ingresos económicos, el porcentaje total válido es de 88% equivalente a 175 personas. El 12% restante corresponde a personas que por algún motivo no reciben un salario (por ejemplo, amas de casa o estudiantes) o no quisieron responder la pregunta. La pregunta incluye 6 categorías con un intervalo de cien mil colones entre ellas y va desde menos de cien mil hasta más de quinientos mil colones.

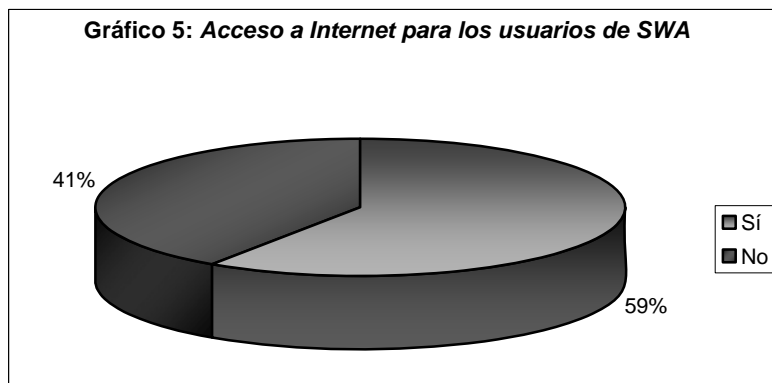
Los resultados para la empresa Station Wagon incluyen a un 54% de los usuarios del servicio, los cuales reciben ingresos entre los cien mil y los trescientos mil colones. En los extremos de las categorías se encuentran las personas que ganan menos de cien mil colones representadas por un 13% de los pasajeros, por otro lado, el 12% de los usuarios recibe más de medio millón de colones al mes. Un 13% tiene un salario mensual de entre los trescientos y los cuatrocientos mil colones y el restante 8% gana entre cuatrocientos mil y medio millón de colones.

En el Gráfico 4 se muestra los ingresos económicos de los usuarios del servicio de buses Station Wagon.

GRÁFICO 4. *Ingresos económicos de los usuarios de SWA*

Fuente: Elaboración personal con base en encuestas hechas en septiembre del 2006.

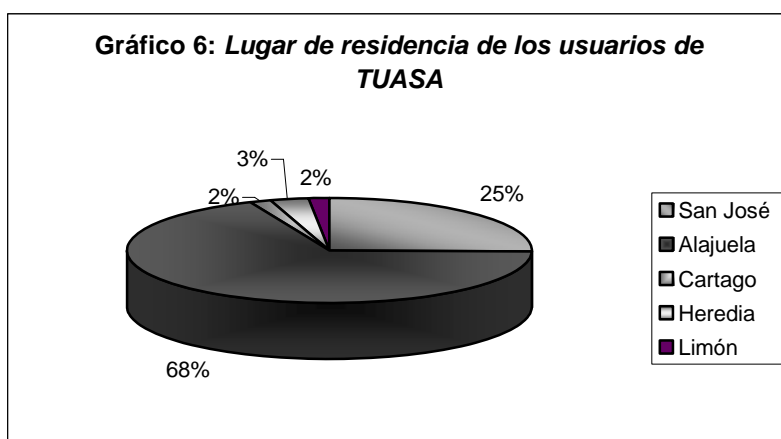
El cuestionario incluye una pregunta sobre si se tiene acceso a Internet o no. De la totalidad de la muestra, un 59% de las personas encuestadas que viaja con Station Wagon lo tiene.

GRÁFICO 5. *Acceso a Internet para los usuarios de SWA*

Fuente: Elaboración personal con base en encuestas hechas en septiembre del 2006.

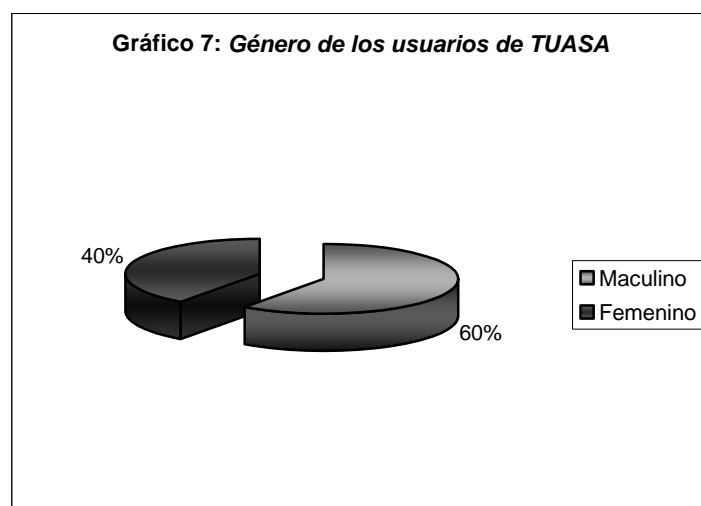
En lo que respecta a los resultados de las 200 encuestas hechas en TUASA, en cuanto al lugar de residencia, el 25% de los encuestados vive en San José, mientras que el 68% lo hace en Alajuela, 3% en la provincia de Heredia y finalmente, un 2% de los usuarios de esta ruta que contestaron la encuesta residen en Cartago y Limón, respectivamente.



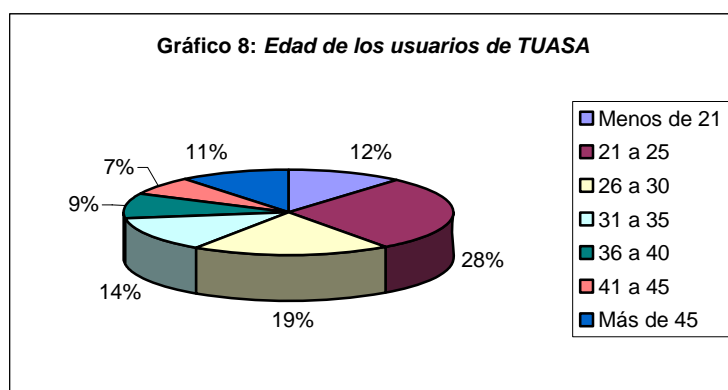
GRÁFICO 6. *Lugar de residencia de los usuarios de TUASA*

Fuente: Elaboración personal con base en encuestas hechas en septiembre del 2006.

De las 200 personas que respondieron la encuesta para TUASA, un 60% corresponde a hombres y el restante 40% son mujeres. Por otro lado, como se puede observar en el Gráfico 8, el 48% de los usuarios tiene edades que van de los 21 a los 30 años cumplidos. De 31 a 35 años, hay un 14% de encuestados, 9% con edades comprendidas entre los 36 y 40 y 7% entre los 41 y los 45 años. En los extremos tenemos a un 12% con menos de 21 años, por un lado y por el otro, a un 11% mayor a los 45 años.

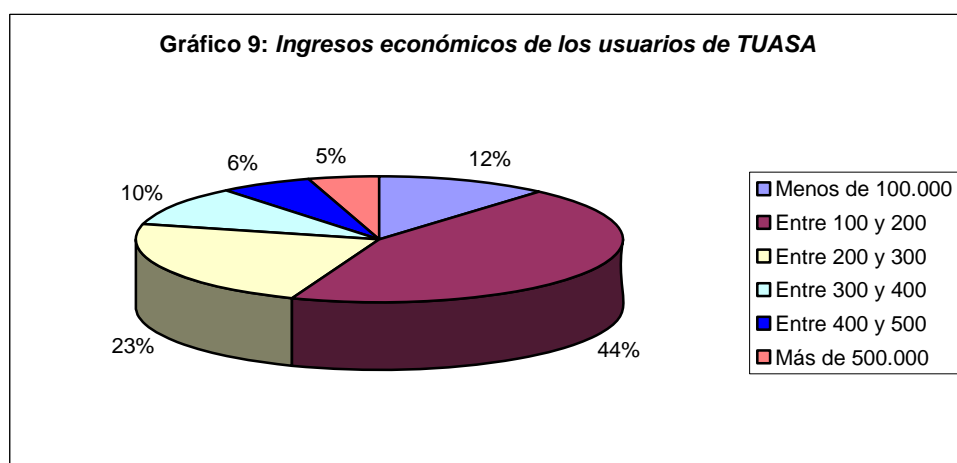
GRÁFICO 7. *Género de los usuarios de TUASA*

Fuente: Elaboración personal con base en encuestas hechas en septiembre del 2006.

GRÁFICO 8. *Edad de los usuarios de TUASA*

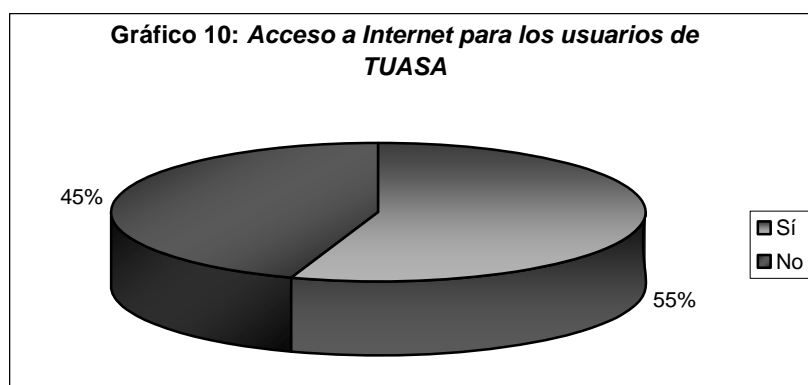
Fuente: Elaboración personal con base en encuestas hechas en septiembre del 2006.

Para la pregunta de los ingresos económicos, el 67% de los usuarios que contentaron la encuesta tiene ingresos entre los cien y los trescientos mil colones mensuales. Con ingresos entre los trescientos y los cuatrocientos mil colones hay un 10%, mientras que los usuarios que perciben ingresos mensuales entre los cuatrocientos y los quinientos mil colones representan un 6%. En los extremos del rango, hay un 12% de las personas que viajan con TUASA con un ingreso menor a los cien mil colones mensuales, mientras que en el extremo superior, el 5% de los usuarios ganan más de quinientos mil colones al mes.

GRÁFICO 9. *Ingresos económicos de los usuarios de TUASA*

Fuente: Elaboración personal con base en encuestas hechas en septiembre del 2006.

Finalmente, el 55% de los pasajeros de esta empresa a los que se les hizo la encuesta tiene acceso a Internet, como se puede observar en el Gráfico 10 que se presenta a continuación.

GRÁFICO 10. *Acceso a Internet para los usuarios de TUASA*

Fuente: Elaboración personal con base en encuestas hechas en septiembre del 2006.

En resumen, los usuarios tanto de Station como de TUASA tienen rasgos muy parecidos entre sí. Más del 60% vive en Alajuela y entre un 25 y un 30% tiene como lugar de residencia la provincia de San José. En ambos casos, la mayoría de los usuarios son hombres, ya que representan a un 60% de los encuestados. En cuanto a la edad, el rango de mayor peso está compuesto por aquellos que tienen entre 21 y 30 años y, para ambas empresas, más del 40% de sus usuarios tienen edades comprendidas entre esos rangos.

Cabe destacar que para las Station existe un 17% de usuarios con edades mayores a los 45 años, mientras en la empresa competidora, solo hay un 11%, lo que puede indicar que los usuarios de las Station, además de tener mayor edad, pueden ser más leales a la empresa y viajen con ella por tradición. Por otro lado, esto también se puede deber a que en la empresa competidora existe un límite a la cantidad de tiquetes de adulto mayor que puede entregar cada chofer diariamente, por lo que las personas con carné de oro prefieren viajar con las Station debido a que no hay un rechazo por parte de los choferes. Este hecho habría que investigarlo más a fondo, ya que el rango corresponde a mayor de 45 años siendo muy amplio para sacar conclusiones definitivas basadas en él.

Un detalle interesante es que los dueños de la empresa comentaron que el servicio de Station Wagon estaba dirigido a una clase social más alta. Esto se comprueba con las encuestas, ya que en TUASA el 44% de las personas encuestadas reciben un salario mensual de entre cien mil y doscientos mil colones, mientras que para Station el 38% de los usuarios tiene ingresos mensuales entre los doscientos y los cuatrocientos mil colones. Además, el 20% tiene ingresos por más de cuatrocientos mil colones mensuales, mientras que en TUASA sólo un 11% de los usuarios gana un salario

similar. Para reforzar esto, el 59% de los usuarios tiene acceso a Internet, en el caso de la empresa competidora, el porcentaje es de 55%.

### **3.1.2 Frecuencia de uso del servicio**

En cuanto a la frecuencia de uso del servicio por parte de los usuarios de Station Wagon, el 93% de las personas son usuarios frecuentes de este servicio viajando más de 5 veces a la semana y varias veces al día también. Existe, sin embargo, un 7% de las personas que respondieron la encuesta que no suele viajar con las Station por alguna razón en específico.

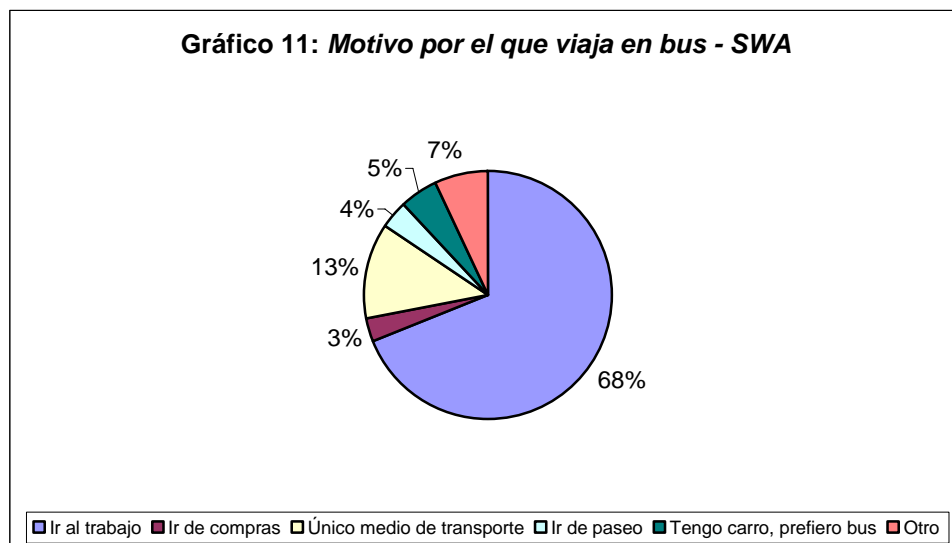
En el caso de la empresa competidora, TUASA, el 90% de los encuestados es usuario frecuente lo que significa que el 10% restante no acostumbra viajar con a esta empresa, pero el día en que respondieron a la encuesta lo hicieron.

Como conclusión, en lo que respecta a la frecuencia de uso, ésta es similar para ambas empresas. La gran mayoría de los usuarios utiliza el servicio más de 5 días por semana y varias veces al día.

### **3.1.3 Motivo de utilización del servicio**

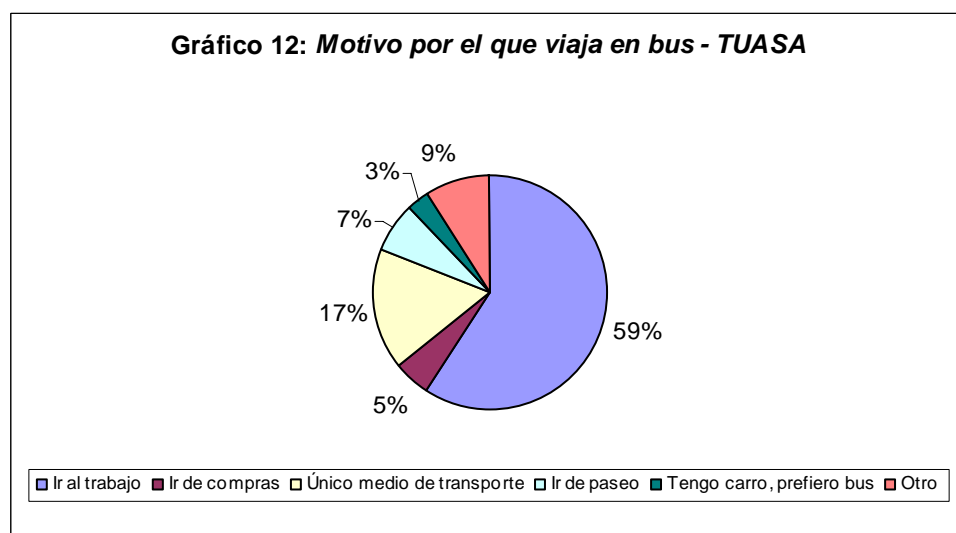
El motivo principal, en ambas empresas, por el que las personas utilizan el servicio de transporte público es para ir al trabajo. En el caso de Station Wagon, el 68% de los encuestados marcó esta opción como la más importante. Además, un 13% contestó que lo utiliza como único medio de transporte y un 5% que, aunque posee automóvil, prefiere viajar en bus. Un 4% de los encuestados utiliza el servicio para ir a estudiar o de paseo, mientras que un 3% lo utiliza para ir de compras.

En el Gráfico 11, que se presenta a continuación, se puede observar los resultados de esta pregunta para Station Wagon.

GRÁFICO 11 *Motivo por el que viaja en bus - SWA*

Fuente: Elaboración personal con base en encuestas hechas en septiembre del 2006.

Para TUASA, el motivo principal por el que los usuarios utilizan el servicio que esta empresa presta es también ir al trabajo, pero a diferencia de los resultados de las encuestas realizadas en la Station, solo el 59% de las personas responde esto como la razón de más peso. Por otro lado, un 17% viaja con ella porque es el único medio de transporte al que tiene acceso. Para ir de compras lo utiliza el 5% de las personas y un 7% de los usuarios, para ir de paseo. Al igual que en las Station, hay un 4% de las personas que viajan en TUASA que son estudiantes, por lo que usan el servicio para llegar a sus respectivos centros de estudio. Un 3% contestó que, a pesar de que tiene un automóvil propio, prefiere utilizar el autobús como medio de transporte.

GRÁFICO 12. *Motivo por el que viaja en bus - TUASA*

Fuente: Elaboración personal con base en encuestas hechas en septiembre del 2006.

De acuerdo con los resultados de las encuestas, se puede afirmar que los usuarios de la empresa Station Wagon son personas que están interesadas en llegar a sus trabajos, ya que este es el principal motivo por el que utilizan el servicio, mientras que en TUASA, el porcentaje que responde esta opción como el principal motivo de uso es un 10% menor y aumentan otros motivos como ir de comprar o de paseo. Además, otro signo de que los usuarios de las Station tienen un mayor ingreso económico es que el 5% tiene carro propio, pero aun así, prefiere viajar en bus, mientras que para la empresa competidora Estas personas que tienen vehículo pero utilizan el transporte público para trasladarse corresponde a un 3%.

### **3.1.4 Importancia de las terminales**

Para investigar la importancia en general que tienen ciertos aspectos para los usuarios del servicio de buses, se les pidió tanto a los pasajeros de Station Wagon como a los de TUASA que calificaran una lista de opciones con una escala de 1 a 10, donde 1 es Totalmente Sin Importancia y 10 Totalmente Importante.

#### **3.1.4.1 Existencia de una terminal física**

Como se puede observar en los Gráficos 13 y 14 respectivamente, de los aspectos que se les pidió calificar a los usuarios del servicio de transporte entre Alajuela y San José, la existencia de una terminal física es uno de los que tiene una calificación mayor con un 9 en una escala de 1 a 10.

La presencia de una estructura brinda a los usuarios una serie de comodidades que de otra forma no tendrían. Por ejemplo, las personas no están tomando el bus en media calle donde pasa mucha gente, autos, etc., sino que se encuentran dentro de una edificación que cuenta con todas las medidas necesarias para mantener su seguridad, con la presencia de barandas, extintores, señalización, aceras y zonas especiales para subir y bajar de los buses, entre otros.

### 3.1.4.2 Servicios adicionales

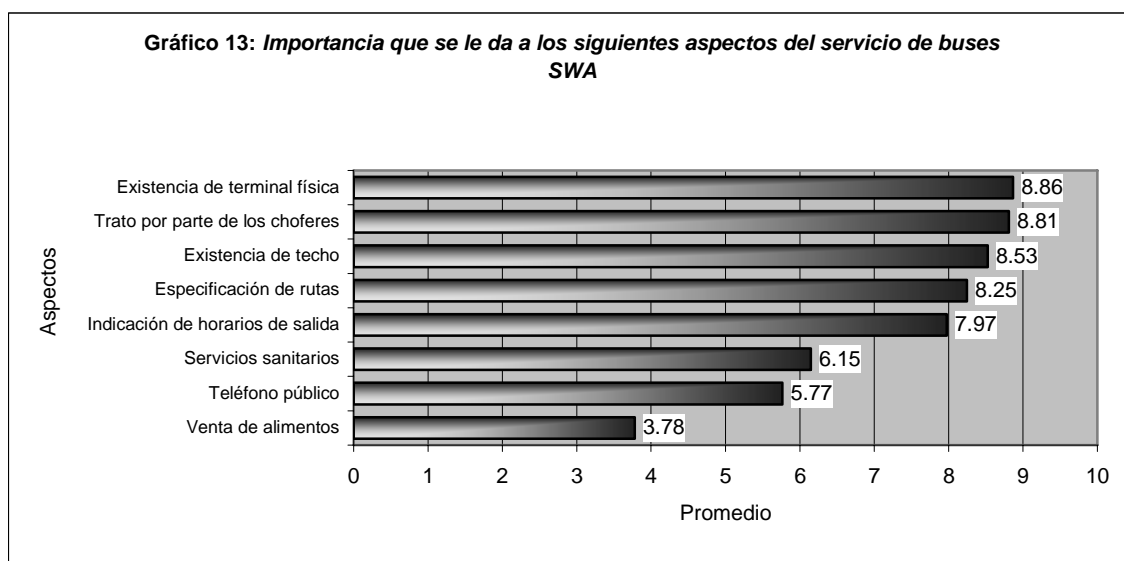
La existencia de una terminal permite ofrecer a los usuarios, entre otras cosas, servicios sanitarios, venta de alimentos, techo y señales que les indiquen a los clientes las rutas y los horarios que tiene la empresa.

Para los usuarios de Station Wagon, la presencia de servicio sanitarios no es importante y calificaron este aspecto con apenas un 6, mientras que los usuarios de TUASA le dieron una calificación de 7. Analizando este aspecto, la existencia o no de sanitarios no es un motivo de peso para que prefieran viajar con una o con otra empresa y aún así la Ley exige a las empresas tener baños para hombres, mujeres y personas con alguna discapacidad.

Para los usuarios de TUASA es más importante que haya teléfonos públicos cerca de la terminal, que la presencia de baños. En cuanto a los usuarios de las Station que contestaron esta pregunta al realizar la encuesta, consideran sin importancia la presencia de teléfonos públicos cerca, calificando este aspecto con un 6.

Por otro lado, la existencia de techo es muy importante para los usuarios de ambas empresas de buses. Este aspecto es calificado con un 9 y es una de las ventajas que reciben cuando las empresas tienen una terminal.

GRÁFICO 13. *Importancia que se le da a los siguientes aspectos del servicio de buses SWA*



Fuente: Elaboración personal con base en encuestas hechas en septiembre del 2006.

En cuanto a la venta de alimentos, es un aspecto sin importancia para los clientes tanto de las Station como de TUASA, los cuales lo califican con un 4 y un 5, respectivamente. Esto nos dice que la presencia de soda o de la simple venta de alimentos no es un factor de peso para la satisfacción de los usuarios con respecto al servicio.

Para los usuarios de las Station, la existencia de rótulos y la indicación de los horarios de trabajo son importantes y califican este aspecto con un 8. Para los usuarios de TUASA, estos aspectos toman más importancia y los califican a ambos con un 9, tal vez debido a que en la terminal de San José trabajan varias rutas bajo el mismo techo, como la de Alajuela San José por la Pista y de Alajuela San José por Heredia

### **3.1.5 Atributos que valoran los clientes en el servicio**

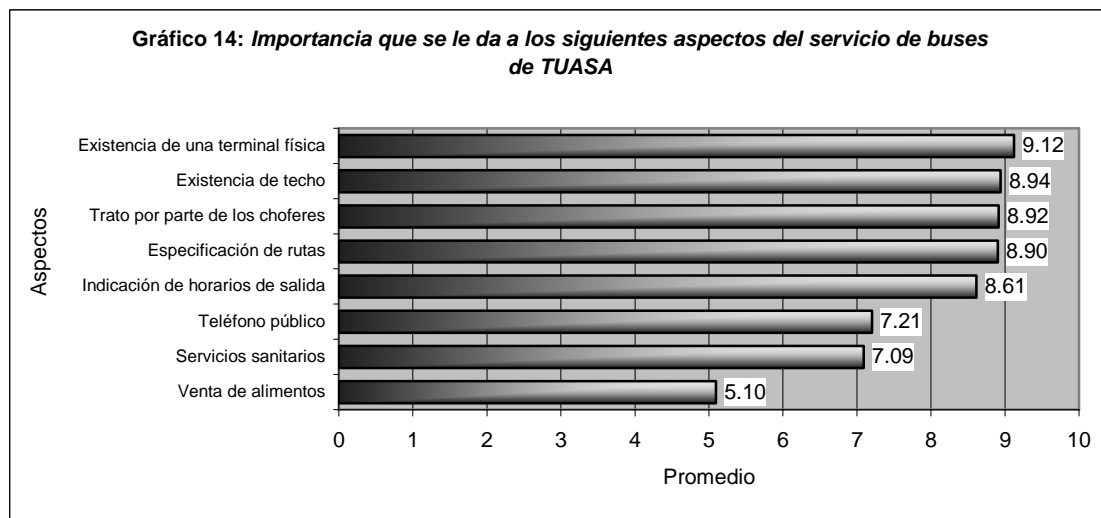
#### **3.1.5.1 Trato por parte de los choferes**

Los clientes de la empresa Station Wagon consideran el trato que reciben por parte de los choferes como muy importante al escoger con qué empresa viajar. En cuanto a los usuarios de TUASA, consideran este aspecto muy importante también, pero para ellos la existencia de una terminal física y de techo que los cubra de las inclemencias del tiempo es todavía más importante que el trato que reciben por parte de los choferes de la empresa.

En el Gráfico 14, que se muestra a continuación, se presentan los resultados que los usuarios le dieron a los aspectos a investigar sobre el servicio prestado por la empresa TUASA.



GRÁFICO 14. *Importancia que se le da a los siguientes aspectos del servicio de buses de TUASA*



Fuente: Elaboración personal con base en encuestas hechas en septiembre del 2006.

En resumen, los aspectos que tienen un peso mayor para los usuarios del servicio de transporte público que se encuestaron son la existencia de una terminal física y de techo, además del trato que reciben por parte de los chóferes. Estos aspectos son seguidos, en orden de importancia, por la existencia de rótulos que ayuden a los usuarios a saber cuáles son los buses que tienen que tomar y que indiquen, además, el horario del servicio.

Lo interesante es que tanto para los usuarios de las Station como para los de TUASA, el aspecto de mayor importancia es la existencia de una terminal y no el trato que reciben por parte de los chóferes. Existe también una diferencia entre los usuarios de ambas empresas al considerar, los usuarios de las Station, precisamente el trato que reciben como más importante que los que viajan con TUASA. Este hecho puede indicar que los primeros están buscando algo más, además del servicio principal que sería el transporte de un lugar a otro. Cabe mencionar que, en general, los usuarios de TUASA calificaron todos los aspectos sobre los que se consultó con un puntaje mayor a los clientes de las Station.

### **3.1.6 Características de los clientes leales**

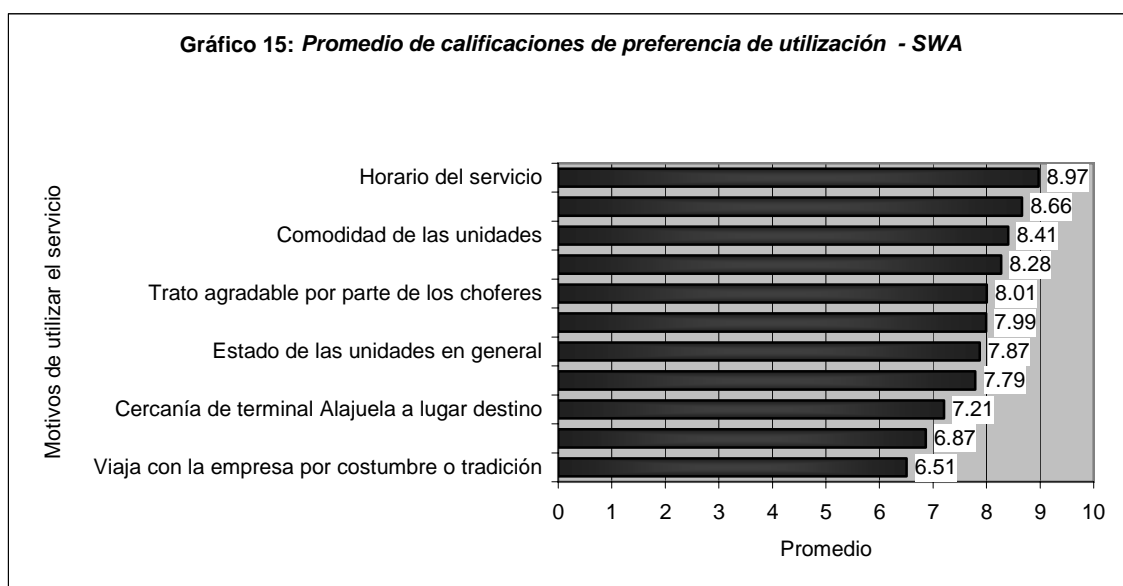
#### **3.1.6.1 Preferencia por una u otra empresa**

En ambas empresas se preguntó a los usuarios si percibían alguna diferencia entre ellas. En el caso de Station Wagon, 76% de los usuarios contestó que sí piensa que existe una diferencia entre las dos compañías. Con TUASA, el 72% dijo que sí percibe alguna diferencia entre ambas empresas, mientras que el restante 28% contestó que para ellos son iguales.

El 67% de los 200 usuarios que se encuestaron en Station Wagon tiene preferencia por una de las dos empresas que presta la ruta entre Alajuela y San José por la Pista; mientras que hay un 18% que no tiene predilección por ninguna y a un 14% le da lo mismo si viaja en TUASA o en las Station. De las personas que respondieron cuál de las empresas preferían, el 82% dijo que Station Wagon y un 11% contestó que TUASA.

Entre las razones por las que los usuarios prefieren viajar con Station Wagon, la de más peso es la calidad del servicio al cliente con un 20% de las respuestas, seguida de la calidad del transporte con un 17%. El 5% de los usuarios la prefiere por la seguridad y hay un 3% que dice que viaja con ella debido a la cercanía de las paradas. Entre otras respuestas que se obtienen se encuentra el aseo, la tradición o costumbre y que viajan en ellas porque son más responsables, con un 2%, 2% y 1%, respectivamente.

En el Gráfico 15, se observa el promedio de las calificaciones de los aspectos de mayor importancia para los usuarios del servicio que presta SWA.

GRÁFICO 15. *Promedio de calificaciones de preferencia de utilización - SWA*

Fuente: Elaboración personal con base en encuestas hechas en septiembre del 2006.

En el caso de TUASA, para esta pregunta, 65% de los 200 usuarios que respondieron al cuestionario al realizar las encuestas tiene preferencia por una de las dos compañías que presta el servicio. La investigación reveló, además, que existe un 16% de los clientes sin preferencias hacia alguna empresa, mientras que a un 19% le da lo mismo viajar con TUASA o con las Station. En cuanto a cuál empresa prefieren, el 87% dijo que prefiere a TUASA mientras que el 10% de los usuarios que viajaba en ese momento con “las rojas” prefiere a las Station.

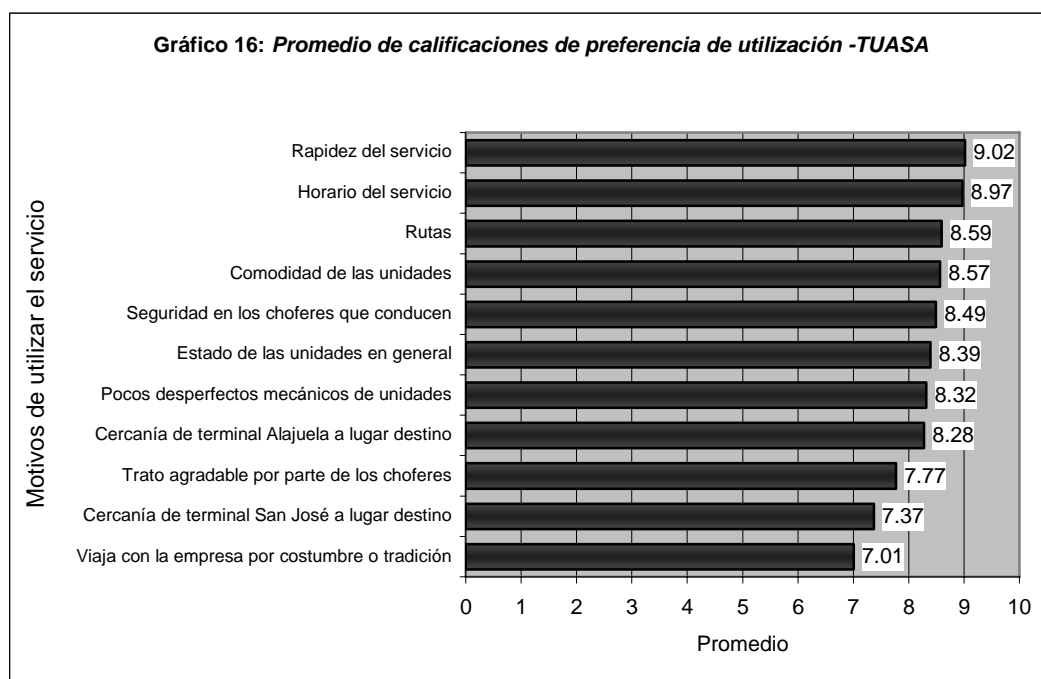
Entre las razones por las que los usuarios prefieren viajar con TUASA, se menciona la calidad del transporte con un el 25% de las respuestas, mientras que el 24% de sus clientes los prefiere debido a la ubicación de las terminales. Por la calidad del servicio de autobús la prefiere el 16,1% de las personas que viaja con ella, el 13% lo hace por la calidad del servicio al cliente y un 5% dice que es por el aseo. Otras respuestas que se dieron incluyen la seguridad, que consideran a le empresa más responsable o por tradición, con un 2 %, 1% y 1%, respectivamente.

Es interesante hacer referencia a que en las encuestas hechas en ambas empresas, más del 70% de los usuarios perciben alguna diferencia entre las dos empresa, a pesar de que la ruta que siguen es sumamente parecida, lo que cambia es únicamente la llegada a sus respectivas terminales, poseen la misma tarifa y las unidades que ambas utilizan también son similares.

Aquí pesa, y se comprueba, la importancia que tiene la existencia de una terminal al decidir si viajan con las Station o con TUASA y una de las razones por la que los usuarios prefieren a TUASA es, precisamente, por la ubicación de la terminal o la cercanía de esta al lugar de destino o de partida. En este caso, el cambio de ubicación de la terminal de San José de la empresa Station Wagon la puede estar afectando en cuanto a la preferencia de los usuarios por ella debido a su lejanía. Antes quedaba a solo 50 metros de la de TUASA, en cuerdas paralelas, ahora está a 150 metros de esta, frente a frente, con el problema de que los usuarios tienen que cruzar la Avenida Segunda y el Parque La Merced para llegar a la parada de los Station que, además está en plena calle, no tiene rótulos con indicaciones y mucho menos techos que cubran a los usuarios de las inclemencias del tiempo.

Como dato interesante, en las encuestas varias de las personas que contestaron hicieron énfasis en que de ida viajaban con las Station, pero de regreso a Alajuela se iban con TUASA, precisamente por el cambio de ubicación de la terminal de la primera. Esto se puede ver reflejado en el porcentaje de personas que respondieron a la encuesta en TUASA, pero que dijeron preferir viajar con las Station.

GRÁFICO 16. *Promedio de calificaciones de preferencia de utilización - TUASA*



Fuente: Elaboración personal con base en encuestas hechas en septiembre del 2006.

Por otro lado, la razón de preferencia de los usuarios de las Station es la calidad del servicio al cliente, con el apoyo del 20% de los encuestados, siendo un aspecto importante, ya que es algo que está bajo el control de la empresa y no es una decisión ajena a ella, como la ubicación de la terminal. Otra de las razones de peso para los usuarios del servicio de ambas empresas es la calidad del transporte en sí. Además, con razones como la seguridad y el aseo, se puede decir que si no están presentes los usuarios van a notar su ausencia y se van a quejar al respecto, pero si están presentes, no se convierte en un motivo de peso para que prefieran viajar con una empresa o la otra.

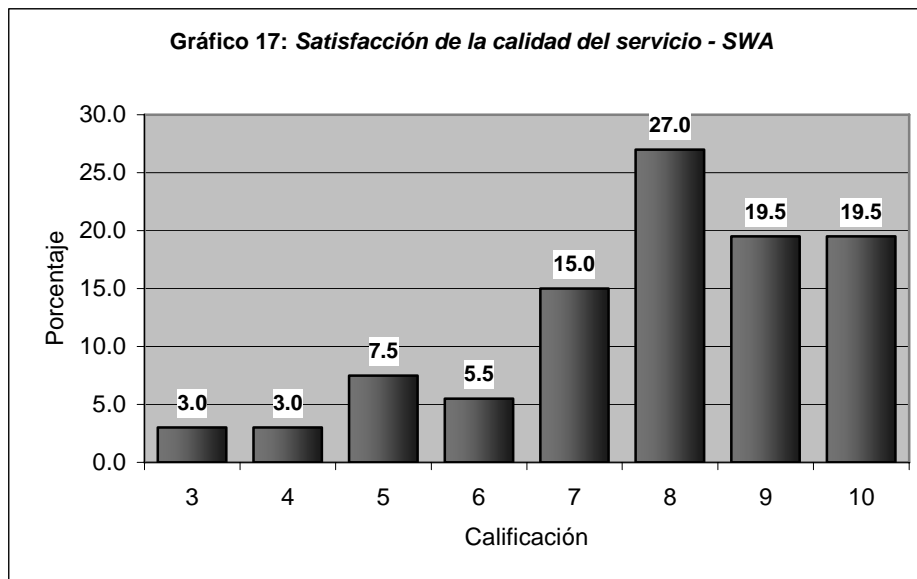
### **3.1.7 Percepción de los clientes actuales acerca del servicio prestado**

Para determinar la percepción de los clientes actuales acerca del servicio prestado, se diseñó una pregunta con varias opciones en la que los usuarios debían calificar cada uno de esos aspectos en una escala de muy malo (1) hasta muy bueno (5). Adicionalmente, se incluyó una pregunta en la cual los usuarios del servicio de buses calificaran en una escala de 1 a 10, donde 1 corresponde a “totalmente insatisfecho” mientras que 10 es “totalmente satisfecho”, en cuanto a cómo se sentían con el servicio de transporte en ese momento.

#### **3.1.7.1 Calidad del servicio**

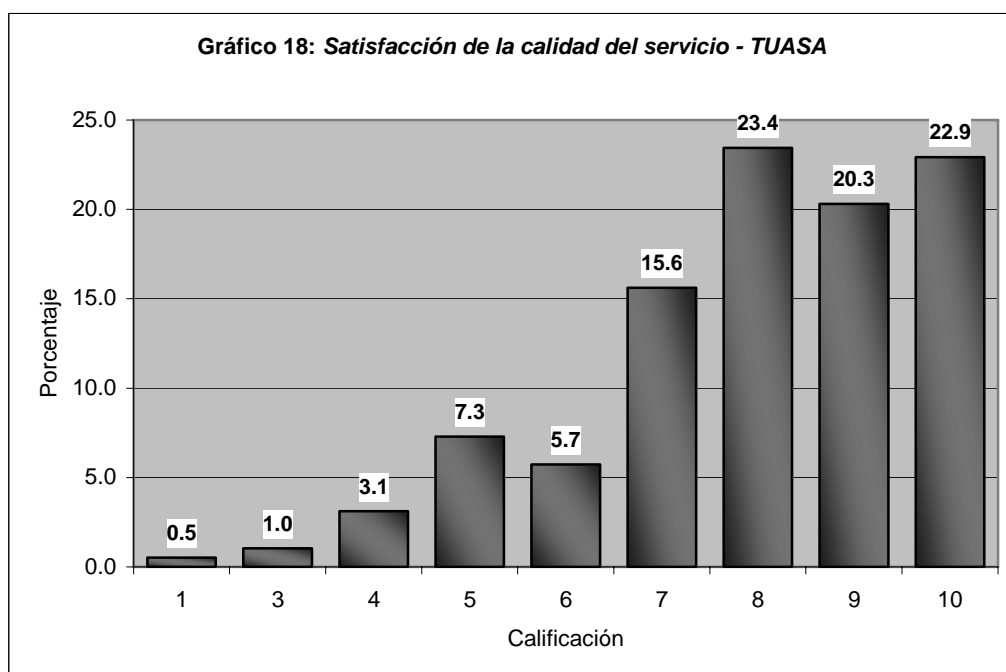
Con respecto a qué tan satisfechos están los usuarios del servicio prestado por Station Wagon, estos contestaron, en su mayoría, que están muy satisfechos con el servicio prestado por la empresa en general y todo lo que esto implica. El 27% de los encuestados califica al servicio con un 8 en una escala de 1 a 10, mientras que 20% le da una calificación de 9 y de 10, respectivamente. Aún así, hay un 15% de los encuestados está apenas satisfecho con este servicio.

A continuación, el Gráfico 17 muestra qué tan satisfechos están los usuarios de la empresa Station Wagon con el servicio que se les ofrece.

GRÁFICO 17. *Satisfacción de la calidad del servicio - SWA*

Fuente: Elaboración personal con base en encuestas hechas en septiembre del 2006.

En cuánto a qué tan satisfechos están los usuarios de TUASA con el servicio de transporte que brinda esta empresa, hay un 67% de ellos muy satisfecho con el servicio. Este porcentaje corresponde a los clientes que lo calificaron con un 8 o más. Las personas que apenas están satisfechas con el servicio que presta esta empresa corresponden a un 16% de los encuestados.

GRÁFICO 18. *Satisfacción de la calidad del servicio - TUASA*

Fuente: Elaboración personal con base en encuestas hechas en septiembre del 2006.

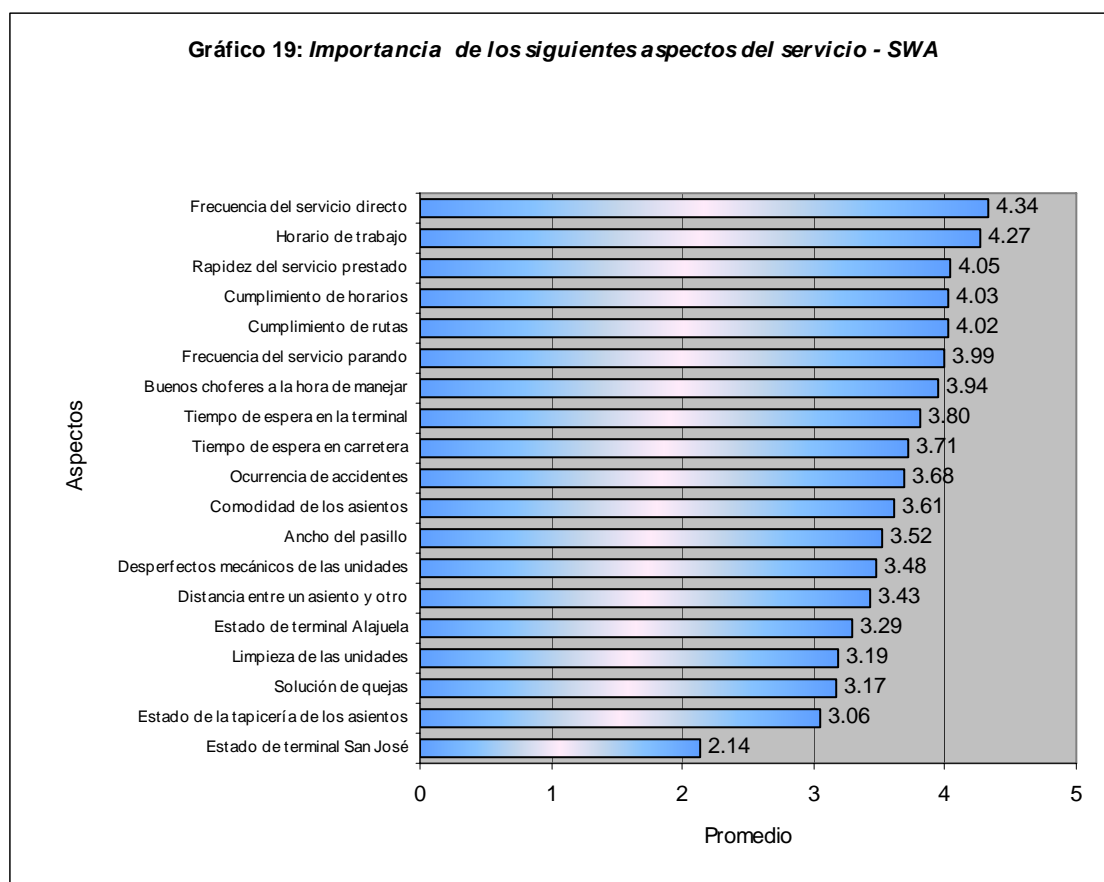
Al analizar ambos gráficos, se puede concluir que los usuarios tanto de Station Wagon como los de TUASA están muy satisfechos con el servicio que ambas empresas dan, ya que en los dos casos, la mayoría de las calificaciones son de 8 o mayores. Aún así, en TUASA existe un porcentaje mayor de clientes que da al servicio una calificación de 9 o 10, indicando esto que, por alguna razón, los usuarios de TUASA están más satisfechos con el servicio que reciben que aquellos que viajan con las Station.

### **3.1.7.2 Trato por parte de los choferes**

En lo que respecta a los choferes de la empresa Station Wagon, se les indicó a los usuarios de este servicio que calificaran en una escala de 1 hasta 5, donde 1 corresponde a “muy malo” y 5 a “muy bueno”, cómo percibían ellos la actitud y capacidad de los choferes al manejar. Los choferes de esta empresa recibieron una calificación de “buenos” al manejar por parte de los usuarios. En cuanto a la ocurrencia de accidentes de tránsito, los usuarios creen que estos no son muy frecuentes, recibiendo también una calificación de “bueno”.

Las mismas preguntas realizadas a los usuarios en la empresa TUASA arrojaron los siguientes resultados. En general, los clientes de este servicio piensan que los choferes son buenos y capaces al manejar calificándolos con un 4, pero, en lo que respecta a la percepción de los usuarios de la frecuencia de accidentes, ésta empresa recibió una calificación regular.

Si bien las calificaciones de ambas empresas andan en general muy parecidas para ambas preguntas, Station Wagon tiene los porcentajes más altos, lo que significa que los usuarios de esta empresa consideran que sus choferes son mejores al manejar y, además, que la frecuencia de los accidentes no es alta, lo que hace el viaje más seguro. Los resultados de TUASA nos indican que los choferes son más agresivos en carretera teniendo como consecuencia un porcentaje mayor de accidentes, a pesar de que los usuarios consideran a los choferes como buenos al manejar.

GRÁFICO 19. *Importancia de los siguientes aspectos del servicio - SWA*

Fuente: Elaboración personal con base en encuestas hechas en septiembre del 2006.

### 3.1.7.3 Estado de las unidades

En cuanto al estado en general de las unidades, se incluyen en el cuestionario cuatro opciones por evaluar por parte de los usuarios. Entre ellas, se encuentran la comodidad de los asientos, el ancho del pasillo, la distancia que hay entre un asiento y otro y la limpieza de las unidades. Se les pidió a las personas que calificaran estos aspectos en una escala de 1 a 5, donde 1 corresponde a “muy malo” y 5 a “muy bueno”.

Para la empresa Station Wagon, los usuarios calificaron los primeros tres aspectos -comodidad de los asientos, ancho del pasillo y distancia entre un asiento y otro- como “muy buenos”, mientras que consideran que la limpieza de las unidades y el estado de la tapicería de las unidades es “regular”.

Por otro lado, los usuarios de TUASA consideran como “buenos” la comodidad de los asientos, la limpieza de las unidades, el ancho del pasillo y el estado de la tapicería de



los asientos, mientras que consideran “regular” la distancia que existe entre un asiento y otro.

Con las respuestas a estas preguntas se puede concluir que las unidades de ambas empresas son bastantes similares, esto, unido a que la ruta de trabajo también es la misma, lo cual hace que la competencia sea muy fuerte en carretera.

A pesar de esto, la empresa Station Wagon tiene un aspecto a su favor: los usuarios creen que la distancia entre un asiento y otro los hace más cómodos que los que les ofrece la empresa competidora. Como se mencionó en el capítulo anterior, los asientos de las Station permiten a los usuarios colocar el respaldo de tres maneras diferentes, por eso, el espacio entre uno y otro es mayor, ya que si no, al mover el respaldo, quedarían uno encima de otro y se violentaría su fin que es, precisamente, dar comodidad al usuario.

Como hecho que llamó la atención a la investigadora, uno de los usuarios encuestados dijo que iba a responder estas preguntas desde su punto de vista y como persona sin ninguna discapacidad, sin embargo, considera que las unidades no están acondicionadas para dar servicio a personas que tengan algún impedimento físico en lo que respecta, específicamente, al ancho del pasillo y la distancia entre los asientos.

#### **3.1.7.4 Frecuencia del servicio, horario de trabajo**

De los 8 aspectos que se les presentaron a los usuarios de ambas empresas para que los calificaran en una escala de 1 a 5, donde 1 corresponde a “muy malo” mientras que 5 es “muy bueno”, todos fueron calificados como buenos por parte de los usuarios encuestados.

Los aspectos evaluados incluyen la frecuencia del servicio directo, la frecuencia del servicio parando, el horario de trabajo, la rapidez del servicio prestado, el cumplimiento de horario y de rutas, el tiempo de espera en terminal y el tiempo de espera en carretera. Volviendo a hacer mención de la similitud que hay entre las dos empresas, los usuarios consideran el servicio que ambas prestan como similar, a pesar de que anteriormente

más de la mitad de las personas encuestadas en ambas empresas creía que existe diferencia entre Station Wagon y TUASA.

Aún así, los aspectos que cabe destacar en las Station son la frecuencia del servicio directo, el horario de trabajo y la rapidez del servicio prestado. Cabe recordar que esta empresa lo presta las 24 horas los 7 días de la semana, mientras que TUASA trabaja hasta las 11 de la noche todos los días. En lo que respecta a los otros 2 aspectos, dependen de cuánto se haga esperar a los buses en la terminal. Generalmente, el tiempo de espera para el servicio directo en las Station es de 8 minutos, mientras que en la otra empresa es de 10, este hecho hace que los usuarios perciban que aquél es más rápido. Además, de Alajuela a San José, el bus directo dura hasta la parada del Hospital México apenas 15 minutos, por lo que la totalidad del recorrido hasta la terminal de San José, máximo, dura 25 minutos tiempo similar a realizarlo en un automóvil.

En TUASA, lo que destaca es el cumplimiento de las rutas y la frecuencia del servicio directo y, a pesar de que no trabajan todo el día, los usuarios consideran el horario de trabajo bueno. Como hecho relevante, en una de las encuestas, uno de los usuarios comentó que a pesar de que estaba conforme con el servicio que recibía por parte de la empresa, le sugería que extendiera el horario del servicio directo de San José hacia a Alajuela y que lo pusiera hasta las 9 p. m. “igual que las Station”.

### **3.1.7.5 Estado de las terminales**

Dos de las preguntas que se incluyen en el cuestionario hacen referencia al estado tanto de la terminal de Alajuela como de la de San José. En el caso de Station Wagon, los usuarios consideran que su estado es regular a pesar de que hace poco se le hicieron ciertas mejoras. Los usuarios la calificaron en promedio con un 3. Por otro lado, el estado de la terminal de San José fue calificado como malo, ya que la mayoría de los usuarios opinó que esta merecía una calificación de apenas 2, considerando que no existe en este momento una parada con todas las comodidades que esta les puede ofrecer a los usuarios del servicio.

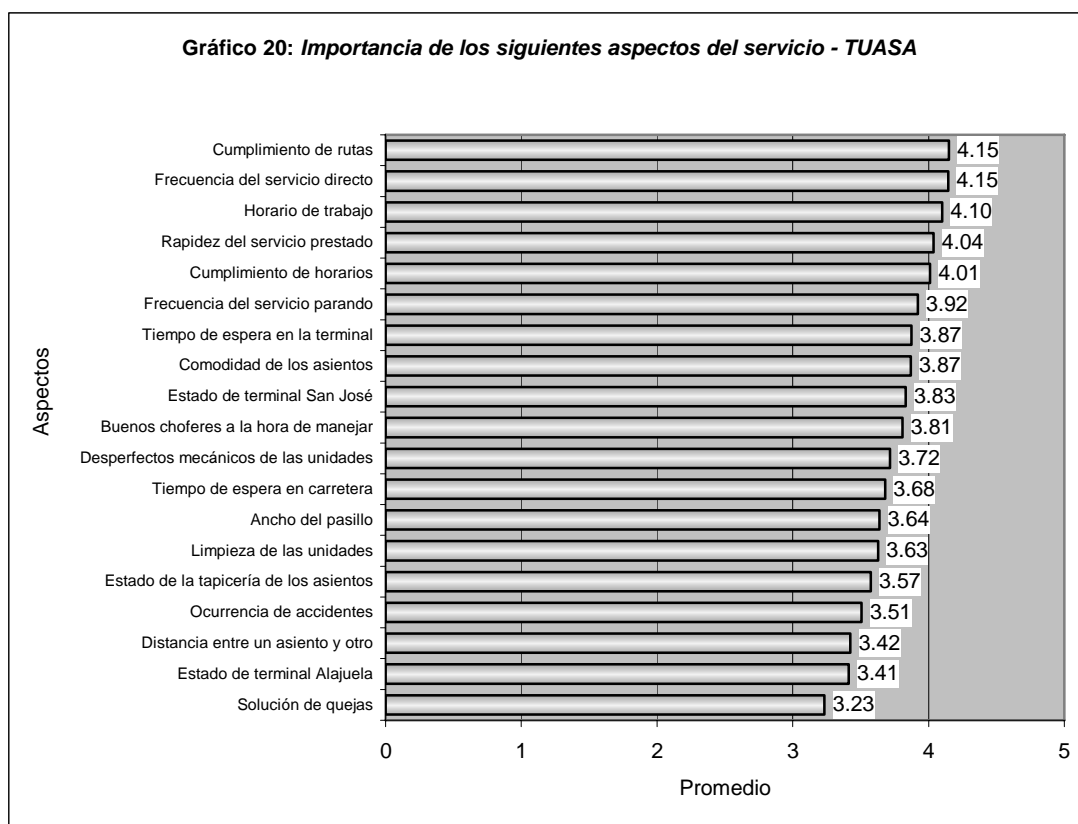
En el caso de TUASA, los usuarios consideran que la terminal de Alajuela es regular calificándola con un 3. Esto se debe, tal vez, a su ubicación, cerca del mercado de

Alajuela, y a la cantidad de personas que hay. En el otro extremo, la terminal de San José es considerada por los usuarios del servicio como buena.

En este aspecto, TUASA tiene ventaja sobre Station Wagon en cuanto a ambas terminales. Tanto la de Alajuela como la de San José tienen una entrada y una salida independientes. Esto es importante sobre todo en San José, donde los buses entran y salen por lados diferentes disminuyéndose así el congestionamiento vehicular, además, esta terminal es tan grande que cabe la posibilidad de que varias unidades estén estacionadas en ella sin que cause ningún problema. Los usuarios tienen dos entradas diferentes y seguras, ya que hay un pasillo ancho que cruza la terminal de lado a lado.

En el otro extremo, están las Station sin terminal y con todos los problemas que esto conlleva (no hay techos, rótulos, servicio sanitario, etc.). En cuanto a la terminal de Alajuela, los usuarios de ambas empresas consideran que el estado es regular.

GRÁFICO 20. *Importancia de los siguientes aspectos del servicio - TUASA*



Fuente: Elaboración personal con base en encuestas hechas en septiembre del 2006.

### 3.1.8 Posicionamiento frente a la competencia

Para obtener el posicionamiento en la mente de los consumidores de ambas empresas, se realizó una serie de preguntas con el fin de determinar si los usuarios tenían conocimiento de que existen dos empresas que prestan el servicio por la misma ruta y averiguar si conocían el nombre de estas o algún rasgo específico que las distinguiera.

Primero se les preguntó a los encuestados con cuál empresa viajaría de Alajuela a San José y viceversa si tuviera que tomar el bus en un lugar diferente a la terminal de cada empresa (en carretera). De las encuestas realizadas en Station Wagon, los resultados son los siguientes: el 37% de los usuarios contestó que tomaría el primer bus que pase, mientras que el 62% espera a una empresa en específico. De las personas que esperan, el 77% viaja con las Station y 10% aguarda a que pasen los buses de TUASA; el restante 14% no sabe o no responde a la pregunta de a cuál empresa espera.

En el caso de la empresa competidora, TUASA, un 38% de los encuestados se va en el primer bus que pase, sea de esta empresa o de las Station, mientras que el 61% espera a que llegue determinada compañía. De esos usuarios que esperan, el 72% aguarda a que pase un bus de TUASA para irse, mientras que el 5% espera a las Station; por otro lado, el 23% no contesta a cuál empresa espera en carretera.

Con la intención de averiguar si los usuarios del servicio entre Alajuela y San José por la Pista saben que hay dos empresas que trabajan en esta ruta y sobre todo si saben el nombre de ellas, se les preguntó concretamente por éste, con la opción de que si no lo recordaban, pusieran algún rasgo por el que las reconocieran. Esta pregunta se hizo tanto a los usuarios de las Station como a los que viajaban con TUASA en el momento en que se realizaron las encuestas.

Con respecto a los resultados en Station Wagon, 87% de los encuestados dijo que la empresa competidora era TUASA. De este porcentaje, un 7% no recordó el nombre, pero se refirió a ella como “las rojas”, que corresponde al color de la carrocería de las unidades de esta empresa de buses. El restante 12% contestó que la otra empresa que prestaba el servicio era la misma en la que estaba viajando en el momento en que le hicieron la encuesta, en este caso, Station Wagon. De este último porcentaje, el 9% de

los usuarios la conoce por su nombre, un 2% la reconoce por el color de la carrocerías llamándolas “busetas amarillas” y el 1% dice que son las que están ubicadas por el Parque Juan Santamaría.

De los usuarios que respondieron la encuesta en TUASA, 92% dijo que la empresa competidora es Station Wagon, pero de ese porcentaje la identificó por su nombre solo el 76%, mientras que el 15% la llamó “busetas amarillas” y un 1% la identificó como la que queda por el Parque Juan Santamaría.

Llama la atención que en las encuestas realizadas en ambas empresas un 13% y un 15% -para TUASA y Station Wagon respectivamente- no haya respondido o no sepa cuál es el nombre de la empresa competidora. Esto puede deberse a que, en realidad, no saben que existe otra empresa que presta el mismo servicio; puede ser que sepa de su existencia, pero no conoce su nombre ni la distingue o podría ser también que no sepan cómo escribir el nombre, entonces, hayan decidido no hacerlo.

También, es interesante observar que solo en el caso de las encuestas realizadas en Station Wagon, un porcentaje alto (11%) contestó que la competencia era Station Wagon. Esto se puede deber a que los usuarios que contestaron la encuesta no entendieron la pregunta o no saben de la existencia de la otra compañía. Es importante mencionar que un 17% de usuarios reconoce a las Station como las “busetas amarillas”, lo que puede deberse a que les cuesta pronunciar el nombre, escribirlo o, en el peor de los casos, no lo saben del todo. Existe también un 2% de los usuarios que no conoce el nombre de la empresa ni de qué color son las unidades, pero saben que la terminal en Alajuela está cerca del Parque Juan Santamaría. En el caso de TUASA, solo un 7% del total de usuarios encuestados la conoce por el color de las unidades llamándolas “las rojas”, el resto la reconoce por su nombre.

Después de haber conocido la investigación de mercados, se procede a realizar un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa Station Wagon.

## 3.2 FODA

### Fortalezas

- ☒ Experiencia en el transporte público.
- ☒ Choferes que se desempeñan adecuadamente en el manejo.
- ☒ Los usuarios reciben un buen trato por parte de los choferes.
- ☒ Comodidad en el viaje por el tipo de unidades.
- ☒ Rapidez del servicio prestado.
- ☒ Los usuarios reciben un valor agregado al tener entretenimiento durante el viaje.
- ☒ Servicio durante las 24 horas del día.
- ☒ Servicio directo de San José hacia Alajuela es hasta las 9:30 p.m.
- ☒ Dificultad para que otra ruta de buses ingrese a competir directamente con la empresa.
- ☒ Acceso de los empleados a sus superiores. Comunicación y retroalimentación.

### Oportunidades

- ☒ Percepción por parte de los usuarios en cuanto a las habilidades de los choferes al manejar.
- ☒ Percepción por parte de los usuarios del servicio del buen trato que reciben por parte de los choferes.
- ☒ Planes de construir dos universidades en Alajuela, lo que significa un aumento a futuro de la cantidad de pasajeros por transportar (ver Anexo 3).
- ☒ Proyecto de construir una superterminal en Alajuela y formar parte de ella, con la oportunidad de que, de este modo, aumente la cantidad de pasajeros a los que se les brinda el servicio.
- ☒ Esperanza de regresar a la antigua terminal de San José o que la ubiquen en la Calle 10, lugar más céntrico para los pasajeros que donde se encuentra ahora.

### Debilidades

- ☒ Traslado de la terminal en San José al costado sur del Parque La Merced.
- ☒ Estado regular de la tapicería de las unidades.
- ☒ Falta de limpieza por dentro y por fuera de las unidades.
- ☒ Algunas unidades son de modelos muy viejos y están en malas condiciones.
- ☒ Carencia de una responsabilidad compartida; los ingresos no van a una caja única.

- ☒ Falta de conciencia del negocio en el que se está y en lo que consiste.
- ☒ No existe un compromiso por parte de los socios, choferes, mecánicos, chequeadores, etc., con el cliente.
- ☒ Problemas al regular el tiempo de duración de los buses en el recorrido.
- ☒ Falta la presencia física y mental de una misión.
- ☒ Debido a la existencia de competencia directa, el costo de los usuarios para cambiarse de una empresa a otra es prácticamente nulo

### **Amenazas**

- ☒ Leyes, decisiones políticas, restricciones, requisitos, etc., que pongan en duda el futuro de la empresa; por ejemplo, el traslado de la terminal de San José.
- ☒ Aumento en los precios del combustible, lo cual sube los costos operativos y disminuye los ingresos.
- ☒ Lento procedimiento al actualizar la tarifa por ser un servicio regulado.
- ☒ Compra de las diferentes líneas de buses por unos cuantos empresarios.
- ☒ Evolución de los sistemas de transporte masivo tradicional a otros más eficientes. Aparición de servicios sustitutos más eficientes en costos y en brindar el servicio.
- ☒ Dificultad para deshacerse de los activos de la empresa en caso de que se venda, llegue a quebrar o haya problemas con la concesión para la ruta.
- ☒ La concesión para prestar servicio en la ruta se vence cada 7 años. La decisión sobre si se renueva o no es ajena a la empresa.

Con base en los resultados de la presente investigación y teniendo conocimiento ahora de los aspectos de mayor importancia para los usuarios tanto de Station Wagon como de TUASA, se procede, en el próximo capítulo, a realizar una propuesta integral para la primera, con el objetivo de que les brinde a los usuarios lo que necesitan y esperan de una empresa de transporte público.

## **CAPÍTULO IV.**

### **ESTRATEGIA INTEGRAL PARA LA DIFERENCIACIÓN DEL SERVICIO**

#### **IV. Estrategia integral para la diferenciación del servicio**

En el presente capítulo se establece para la empresa Station Wagon una propuesta integral de mercadeo con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes actuales y atraer y mantener también a usuarios nuevos del servicio, basada principalmente en la publicidad positiva de boca en boca que se espera lograr con todas las propuestas que se determinan a continuación.

La propuesta está enfocada en el área de mercadeo y abarca el establecimiento de una misión y de valores corporativos y recomendaciones por seguir para el producto, la promoción, la plaza, el personal, la evidencia física y los procesos.

#### **4.1 Definición de la misión y valores**

Station Wagon en estos momentos no tiene ninguna misión establecida, por lo tanto, la investigadora propone la siguiente misión y valores para que la empresa los adopte y los ponga en práctica. Ambas cosas son importantes, ya que son la base común que van a tener todos los empleados; se convierten en la guía sobre la cual deben trabajar y encaminar todos sus esfuerzos día con día para alcanzarla.

##### **4.1.1 Misión**

La misión está compuesta por tres partes: qué somos, cómo lo hacemos y en qué creemos. Se recomienda colocarla en un lugar visible de acceso fácil para las personas que trabajan en la empresa, usuarios y proveedores. Tanto la misión como los valores van a ir en papel con un diseño corporativo como se muestra más adelante. A continuación se establece la misión de Station Wagon:

*“Somos una empresa que brinda transporte de una manera segura y confiable pero a la vez cómodo y rápido, tratando siempre de exceder las expectativas de los clientes y de innovar en el servicio. Trabajamos con nuestros clientes, por nuestros clientes y para nuestros clientes.*



*En esto creemos:*

- ✓ *Creemos que la mejor bienvenida que le podemos dar a nuestros clientes es recibirlos con una sonrisa.*
- ✓ *Creemos en la importancia de la retroalimentación para mejorar el servicio.*
- ✓ *Creemos que nuestros clientes son el activo más importante que poseemos.*
- ✓ *Creemos en que podemos brindarles a nuestros clientes algo más que desplazarse de un lugar a otro, convirtiendo el viaje en toda una experiencia.*
- ✓ *Creemos en que no basta con satisfacer las necesidades de los clientes, hay que excederlas.*
- ✓ *Creemos en conservar el medio ambiente, el mejor regalo que podemos dejar a nuestros hijos.*

#### **4.1.2 Valores**

Se escogieron los siguientes valores para que el personal de la empresa los interiorice y ponga en práctica día a día. Al igual que la misión, se recomienda colocarlos en un lugar de fácil acceso para empleados, proveedores y clientes. Van a estar escritos sobre papel que guarde la imagen corporativa propuesta como se muestra a continuación.

En la Figura 10 a continuación, se muestra el diseño y los valores que se seleccionaron para la empresa.

Figura 10. Valores de SWA.



Fuente: Vargas, María Elena (2006).

#### 4.2 Establecimiento de los objetivos del plan integral

La meta principal de la presente propuesta es diferenciar el servicio que presta la empresa Station Wagon basándose en la calidad del servicio que ofrecen los choferes, las unidades y el aporte que hace ésta a la comunidad.

##### Objetivo general

Posicionar a Station Wagon como la mejor opción al seleccionar con cuál empresa viajar de Alajuela a San José y viceversa.

## **Objetivos específicos**

- Establecer una misión y valores que den un rumbo a las actividades que hace la empresa.
- Capacitar al personal de la empresa en servicio y atención al cliente con el fin de diferenciarse de la competencia.
- Mantener la limpieza en sus unidades y terminales con el fin de diferenciarse de la competencia.
- Controlar el servicio prestado por medio de clientes misteriosos y de las opiniones y sugerencias tanto de usuarios como del mismo personal.
- Integrar al personal de la empresa por medio de diversas actividades.

### **4.3 Elaboración de la estrategia integral de diferenciación**

#### **4.3.1 Servicio**

El producto de Station Wagon está representado por los buses que ésta posee y con los que brinda el servicio de transporte entre Alajuela y San José por las pista. La propuesta consiste en renovar la flota cada cierto periodo de tiempo, de hecho, esto es un requisito que pide el CTP para la renovación del contrato de concesión, pero equivale a una inversión grande de dinero. Actualmente, más del 80% de las unidades de la empresa son modelo 2002 o superiores, lo que significa que los buses son relativamente nuevos. Las recomendaciones se muestran a continuación:

- ★ Renovar el 20% de la flota que todavía falta, porque al continuar prestando el servicio con estas unidades en mal estado, se puede ver afectada la imagen de la empresa.
- ★ A pesar del precio de las unidades nuevas, se recomienda no cambiar el estilo de los buses y mantener la línea interurbana. Hay que recordar que Station Wagon tiene competencia directa y las unidades de ésta son de lujo. Además, las Station fueron las primeras en introducir la línea interurbana en la ruta por lo que es importante que se mantengan a la vanguardia en este sentido.
- ★ No sacrificar comodidad por capacidad. Entiéndase esto no meter más asientos al bus para aumentar la cantidad de personas que puedan ir sentadas, disminuyendo

la distancia entre un asiento y otro. Hay que recordar que uno de los aspectos de mayor relevancia por el que los usuarios prefieren a las Station es precisamente por la comodidad y el espacio que existe entre un asiento y otro, además de la posibilidad de poner el respaldar de los asientos en 3 diferentes posiciones.

- ★ Mantener los colores actuales de la carrocería. Ya la empresa formó su imagen basada en estos colores e, incluso, hay usuarios que la reconocen como “las amarillas”.

### **4.3.2 Ubicación**

En la investigación de mercados se denota la importancia de las terminales, inclusive, su existencia se convierte en un motivo para escoger viajar con una empresa o con la otra, a pesar de que tienen la misma ruta.

El problema aquí es que la ubicación de la terminal es una decisión que está fuera del alcance de la compañía y, en este caso, la de la empresa en San José fue trasladada al costado sur del Parque La Merced debido a un reordenamiento vial para desahogar las calles de la capital.

Ante esta situación, se presentó un recurso de apelación ante el CTP y en estos momentos se está agotando la vía administrativa. Si el resultado es negativo, se procederá a poner un recurso contencioso-administrativo ante los Tribunales por el daño económico que ha ocasionado esta decisión a la empresa.

Si se diera el caso de que el CTP diera a Station Wagon la oportunidad de opinar y dar alguna solución al problema y que esta solución no sea necesariamente la de regresar a la antigua terminal, se ofrecen dos alternativas:

1. Ubicar la terminal en la calle 10, donde antiguamente se ubicaba la parada de TUASA, la denominada ruta “pista barata” (ver capítulo 2).
2. Al costado norte de la Iglesia La Merced.

Si bien, con estas soluciones propuestas no se tiene aún una terminal física como antes, mejoraría en forma importante la cantidad de pasajeros a los que se les da transporte debido a la cercanía de ambas opciones al centro de San José. En lo que respecta al

techo, se podría pensar en colocar una cantidad mayor de parabuses o si se puede, alguna especie de techo en las aceras para proteger a los usuarios.

Además, ambas opciones contribuyen a evitar el congestionamiento de la Avenida Segunda. El problema de regresar a la antigua terminal es que los buses solo tendrían 25 metros para atravesar la Avenida y girar hacia el sur en calle 10 para salir de la ciudad, situación que puede provocar un trastorno en el tránsito.

Mapa 5. Ubicación y salida de posibles terminales para SWA.



Fuente: MOPT (2006) Tomado de: <http://www.rutaalterna.org/Mod2/reordenamientocroquis> (consulta: 6, septiembre, 2006).

Al ubicarla parada en calle 10, los buses entrarían por calle 12 y la seguirían hasta girar en la Avenida 0 y luego virar en calle 10. Con la segunda solución, los buses estarían parando sobre la Avenida Segunda al costado norte de la Iglesia La Merced y para salir solo tendrían que doblar a la derecha para tomar la calle 10.

En ambas soluciones, se cumple con la entrada y salida provistas por el MOPT para la ruta de salida y entrada a San José. En el Mapa 5 se observa la localización y salida para ambas soluciones.

### **4.3.3 Tarifa**

Como se menciona en el capítulo 2, la tarifa del servicio de transporte remunerado de personas es regulada por la ARESEP. Esto significa que la empresa no puede cambiarla a su antojo, sino que para hacerlo debe presentar una serie de documentos y estar al día con sus obligaciones. Una vez comprobado que se cumplen todos los requisitos, la ARESEP utiliza una fórmula para calcular el aumento por otorgar. Por este motivo, el precio de este servicio queda fuera del alcance de esta investigación.

### **4.3.4 Promoción**

Como se mencionó en el capítulo 1, la promoción está formada, entre otras cosas, por ventas personales, relaciones públicas, promoción de ventas y publicidad. Por ser el servicio de transporte remunerado de personas una actividad regulada por la ARESEP y el MOPT, la investigadora se limitará solamente a la publicidad y las relaciones públicas en esta área.

El objetivo general que se desea alcanzar con las estrategias de promoción recomendadas es crear una imagen positiva de la empresa entre los clientes actuales y potenciales. Los objetivos específicos son los siguientes:

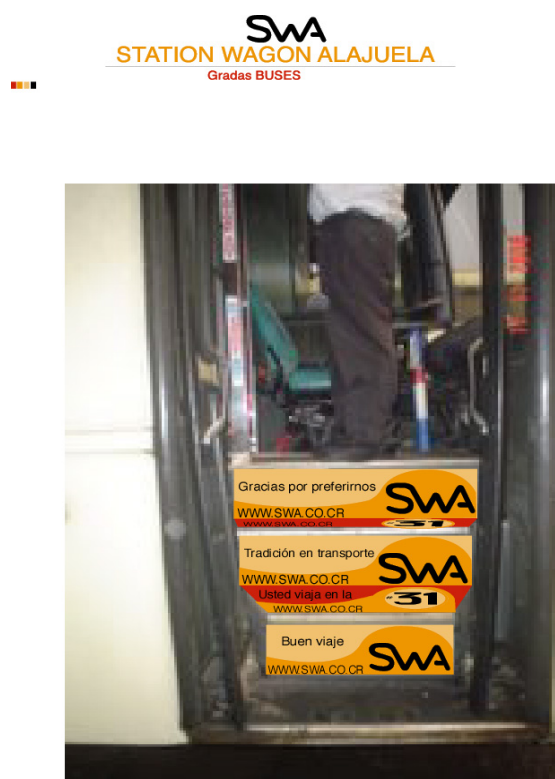
- Dar a conocer, por medio de diferentes medios de publicidad, los servicios que ofrece Station Wagon.
- Identificar a la empresa con la provincia a la cual presta el servicio.
- Crear una línea de contacto directo con los clientes por medio de una dirección de correo electrónico.

#### **4.3.4.1 Publicidad**

- ★ La empresa que instaló los aparatos DVD en el interior de las unidades ofrece a las Station un espacio de 30 segundos en la programación diaria. La empresa aprovecharía este espacio gratuito para presentar cortos comerciales en los cuales se narre la historia de la empresa, se agradezca a los clientes por viajar con ellos, se les informe sobre el horario de trabajo y la ubicación de las terminales y se inste también a presentar quejas o sugerencias.

- ★ Tener una pauta publicitaria en el periódico de la zona, *Alajuela Hoy*, suplemento que sale en *La Nación* una vez al mes o en *El Alajuelense*, ambos periódicos de la zona, para informar a las personas que viven en la provincia sobre la ubicación de la terminal y el horario de trabajo.
- ★ Utilizar también servicios como el perifoneo para anunciar los buses, la ubicación de las terminales y el horario de trabajo.
- ★ Colocar el nombre de la empresa y el correo electrónico en los costados de los buses. Recordemos que el nombre de la empresa se encuentra solo en la parte frontal y trasera de las unidades, dirigido a las personas que van en los vehículos y no a los peatones ni, en general, a los usuarios del transporte público.
- ★ Colocar en las gradas de los buses la dirección del correo electrónico de la empresa y mensajes que incentiven a los clientes a dar su opinión o presentar quejas y sugerencias. El objetivo de colocarla en las gradas es que para subir al bus, las personas generalmente bajan la vista para ver dónde están pisando. Un ejemplo de esto se muestra en la figura 11, a continuación:

Figura 11. *Publicidad en escaleras.*



Fuente: Vargas, María Elena (2006).

#### 4.3.4.2. Relaciones públicas

Se recomienda realizar una campaña de relaciones públicas tanto en el nivel interno como externo de la empresa. El plan de acción para realizar ambas campañas se detalla a continuación:

- ★ Campaña de interiorización de valores y misión. Colocar la misión y los valores en las terminales, para que los empleados los estén observando y recordando siempre.
- ★ Campaña de concientización de los empleados en general sobre la necesidad de cuidar el medio ambiente, sobretodo por el hecho de ser una empresa que contamina con los desechos que produce. Colocación de depósitos de basura con diferentes colores y etiquetas de los productos que se pueden dejar en ellos. A continuación, se muestra el diseño de los basureros que se van a utilizar en la empresa para la campaña de reciclaje.

Figura 12. *Diseño de basureros para campaña de reciclaje.*





- ★ Campaña de bien social y conciencia con la comunidad. Donar una de las primeras unidades que utilizó Station Wagon como biblioteca a la escuela del Barrio El Carmen, la cual se encuentra localizada cerca de la terminal de la empresa en Alajuela. Para pintarlo, se solicitaría la colaboración de los niños de dicha Escuela. Para dotarlo de libros colaborarían la Imprenta Nacional o la Librería Internacional. La esencial de este proyecto es unir a la empresa con la comunidad y que, a la vez, los niños tengan un lugar dónde puedan ir a leer o contar historias en un lugar diferente y acogedor (ver Anexo 4).
- ★ Campaña de conciencia ciudadana: limpiar las zonas aledañas a las terminales y sembrar árboles o plantas; donar la pintura para los juegos que hay en el Parque Galián Vargas, frente a la terminal de Alajuela; poner basureros en las zonas aledañas a las terminales y que tengan un mensaje y el logo de la empresa incentivando a los ciudadanos a mantener limpia la ciudad, etc.

#### **4.3.5 Personal**

En los servicios, específicamente, son los empleados de la empresa quienes van a marcar la diferencia, ya que son los que van a influir en la percepción de los clientes de manera directa. Por esta razón, se recomienda el siguiente plan de acción, haciendo énfasis sobretodo en la apariencia personal, la capacitación y el reclutamiento de los empleados de Station Wagon:

##### **4.3.5.1 Apariencia personal**

- ★ Corte de cabello adecuado. No se permite cabello largo, ni trenzado, tintes de pelo o cortes extravagantes.
- ★ En cuanto a la camisa, si tuviera botones, estos deben de estar correctamente abotonados de manera que no se le vea parte o la totalidad del pecho y, además, deben permanecer con las faldas por dentro en todo momento.
- ★ Aseo personal adecuado, baño diario, ropa limpia, zapatos limpios.
- ★ Se prohíbe fumar en el bus y mucho menos si hay pasajeros en él.
- ★ Uso adecuado del idioma español, comportarse correctamente y respetar a los compañeros. No hacer burlas ni bromas pesadas mucho menos delante de los usuarios.

- ★ Establecer un uniforme tanto para los choferes como para los chequeadores que los distinga a unos de otros. El uniforme propuesto consiste en pantalón color negro o azul oscuro y camisa estilo polo. La camisa de los choferes sería de color beige (composición de color 5,8% de cian, 21,96% de magenta, 50,59% de amarillo y 0,78% de negro) con el logo de la empresa y el nombre del chofer para facilitar a los usuarios su identificación. Para los chequeadores, la camisa sería de color negro y tendría también el logo de la empresa y el nombre de cada uno.

Actualmente, el “uniforme” que se les pide a los choferes es de camisa blanca y pantalón negro, esto, por comodidad para ellos. Lo que sucede es que en realidad no es un uniforme, ya que nadie viste igual del todo, lo único que coincide son los colores. Además, otra cosa desagradable a la vista y que no da una buena impresión es que algunos choferes utilizan camisas “blancas” que, por la forma de lavarlas, se convierten en amarillas.

Figura 13. Uniforme para choferes y chequeadores.



Fuente: Vargas, María Elena (2006).

#### 4.3.5.2 Capacitación

- ★ Dar a los choferes y chequeadores cursos de atención y servicio al cliente para mejorar la relación entre estos y los usuarios.
- ★ Capacitarlos también en la importancia del trabajo en equipo para fomentar la ayuda mutua entre ellos.
- ★ Ambas cosas se puede lograr por medio de talleres, por ejemplo, de cuerdas bajas, en donde se hagan actividades que involucren a los empleados a trabajar juntos, en equipo, para alcanzar ciertos objetivos. Estas actividades deben realizarse por lo menos 2 veces al año, para no cansarlos, pero tratando a la vez de no descuidar el tema.
- ★ En los talleres, después de cada actividad, se recomienda evaluar lo aprendido o lo que consideraron haber hecho bien o mal, qué cambiarían, qué hizo mejor el otro equipo o dejaron de hacer, si lo hubieran logrado solos o necesitaban la ayuda de sus compañeros para alcanzar la meta, etc., con el fin de aprender de los errores y de las experiencias.
- ★ Ponerlos a dramatizar ciertas situaciones a las que se podrían enfrentar durante la prestación del servicio (*rol plays*), con el fin de observar cómo reaccionarían, corregir comportamientos y actitudes y establecer la mejor forma para responder a ellas. Por ejemplo, cómo comportarse si se presentara una persona en estado de ebriedad o un adulto mayor.
- ★ Realizar otras actividades que fomenten el trabajo en equipo, por ejemplo, formar equipos de fútbol y hacer un campeonato interno o de algún otro deporte que prefieran. Más adelante, invitar a los miembros de otras empresas de buses a participar.
- ★ Tener un “cliente misterioso” que evalúe tanto a los choferes como a los chequeadores, ya no en un plano imaginario, como sería en una capacitación, sino en situaciones reales. Esto consiste en que una persona común y corriente, pero contratada por la empresa y que nadie conoce, viaje en los buses como un pasajero más y observe el comportamiento de los choferes y chequeadores ante las situaciones que se presenten. Con los informes de esta persona que entren a la gerencia, se podrían corregir ciertas situaciones no deseadas y que afectan el servicio que se está prestando. El nombre en el uniforme junto al número del bus permitiría la identificación de las personas involucradas.

- ★ Enseñar a los empleados es parte importante de la empresa por ser las personas que están en contacto directo con los usuarios y, finalmente, gracias a éstos es que todos tienen trabajo, por lo que deben causar una buena impresión y atenderlos como se merecen.

#### **4.3.5.3 Reclutamiento**

- ★ Antes de contratar a un nuevo empleado, poner especial atención en las recomendaciones que presenta, preguntar las razones por las cuales salió de su trabajo anterior, cómo se comportaba, la manera de manejar, si recibió quejas por parte de los usuarios, conflictos con los superiores o compañeros, etc.
- ★ Realizar una exhaustiva prueba de manejo para ver su actitud al volante.
- ★ Antes de finiquitar el contrato, evaluarlo durante una semana en la cual trabajaría normalmente, solo que tendría a una persona observándolo constantemente para ver su comportamiento.
- ★ Establecer un periodo de 3 meses de prueba después de firmado el contrato, en el cual si hubiera algún problema, se terminaría la relación de trabajo.

#### **4.3.6 Evidencia física**

Como se explicó en el capítulo 1, la evidencia física incluye todas aquellas cosas visibles que hacen que un producto o servicio sea recordado por los consumidores. Con base en esto, las recomendaciones se enfocan en los aspectos del producto (buses y terminales) y del personal (choferes y chequeadores) que pueden ser razones de peso por las que los usuarios prefieran viajar con una empresa.

##### **4.3.6.1 Buses**

###### Limpieza

- ★ Mantener las unidades limpias en todo momento.
- ★ Colocar basureros a lo largo del bus y rótulos que inciten a los pasajeros a botar la basura en ellos y colaborar con el aseo.
- ★ Tener encargados de limpieza en la terminal de Alajuela para que en el momento en que las unidades descarguen los usuarios, retiren la basura que haya quedado y,

sobre todo, que las gradas de entrada y el lugar donde está el chofer esté siempre limpio, ya que ambas son las áreas dónde se va a realizar el primer contacto entre la empresa y los usuarios.

- ★ Tener a una persona encargada de vigilar que la limpieza de las unidades se haga de la manera adecuada. Esto significa que no quede basura debajo ni en los asientos ni entre las cortinas.

Actualmente, la limpieza de las unidades se realiza en las noches cuando éstas llegan a guardar al predio. Nadie controla que en realidad las limpien y en varias ocasiones los buses salen a la mañana siguiente con la misma basura entre los asientos y las cortinas, ya que solo barren el pasillo.

- ★ La limpieza de las unidades no consiste solo en mantener su piso limpio. El techo, la parte trasera de los asientos y las paredes de los buses también influyen en la percepción de limpieza que tendrán los usuarios del servicio. Se recomienda por lo menos una vez al mes, limpiar bien techos y paredes. La parte trasera de los asientos puede formar parte de la limpieza diaria de las unidades en las noches.
- ★ Fumigar adecuadamente las unidades por lo menos una vez al mes con el propósito de eliminar cualquier insecto especialmente las cucarachas. Esto se puede hacer contratando a una compañía especializada, o si se prefiere, los mismos empleados de la empresa pueden hacerlo utilizando productos que venden en el mercado.
- ★ En cuanto a las cortinas, muchos de los usuarios aprovechan el viaje para dormir y recostarse en la ventana o correr las cortinas para cubrirse del sol. Si estas van a estar sucias, mejor quitarlas porque causan una mala impresión a aquellos. Se recomienda estarlas cambiando mínimo cada 3 meses para lavarlas y repararlas. Muchas personas utilizan las cortinas como servilletas, otros las queman con cigarrillos, a pesar de que es prohibido fumar en los buses, haciéndoles huecos, o las cortan, además, el mismo humo de los vehículos las va ensuciando.

### Tapicería

- ★ Encargar a una persona que revise diariamente el estado de la tapicería de los asientos.
- ★ Reparar los asientos en mal estado. Esto se puede hacer los fines de semana cuando la cantidad de los usuarios disminuye y los buses pueden estar más tiempo detenidos.

- ★ Colocar rótulos que incentiven a los usuarios a no dañar o rallar los asientos.
- ★ Cambiar los respaldares de los asientos que estén rayados para mejorar la imagen de la empresa.

La compañía tiene a una persona encargada de reparar los asientos de los buses. Lo que se recomienda aquí es dar mantenimiento más seguido a las unidades para que éstas no circulen con los asientos en malas condiciones.

En la Figura 14 que se presenta a continuación, se muestran los rótulos para incentivar a los usuarios a que colaboren con la limpieza de las unidades y a cuidarlas también.

Figura 14. *Rótulos para la cooperación.*



Fuente: Vargas, María Elena (2006).

### Iluminación

- ★ Mantener una adecuada iluminación en general tanto en el interior de las unidades como en el exterior.
- ★ Es importante que la iluminación del rótulo que indica la ruta del bus esté iluminado correctamente para facilitarle al usuario, en las noches, reconocer las unidades.
- ★ También es importante que las luces de las gradas y en el área donde se encuentra el chofer cobrando estén en buenas condiciones. Esto les da seguridad a los pasajeros ya que pueden ver dónde están ubicadas las gradas y facilita la labor del chofer al cobrar.
- ★ Tener las luces del pasillo del bus en buen estado podría ayudar a que disminuyan los actos vandálicos en las unidades. Esto ayudaría al chofer a tener mayor visibilidad para cuidar lo que pasa en la parte trasera del bus y, además, con una campaña de concientización entre los usuarios, estos mismos podrían ayudar si ven que alguna persona está dañando la unidad.
- ★ Mantener las luces externas de las unidades mejora su apariencia física y ayuda a los conductores de otros vehículos facilitando así el manejo.
- ★ Para lograr esto, se recomienda hacer una revisión general, como mínimo, por semana, a todas las unidades. Cada vez que algún bus llegue al taller, hay que revisar todas sus luces, sobretodo las externas que son las que presentan mayor problema porque duran menos.

### Aspecto externo de las unidades

- ★ Conservar el aspecto externo de las carrocerías de las unidades ayuda a la empresa a mantener una buena imagen entre los usuarios.
- ★ Este aspecto podría dar una mayor seguridad a los usuarios del servicio, ya que si ven a las unidades en buen estado, pueden creer que no tienen accidente o que por lo menos ocurren con poca frecuencia.
- ★ Colocar en el interior de cada unidad, si número, para ayudar a los pasajeros a identificar el bus en que viajaba en caso de que lo necesite. Por ejemplo, el caso de que una persona haya olvidado algo en el bus o necesite presentar una queja sobre el chofer o el estado del bus.

Figura 15. *Identificador del bus.*



Fuente: Vargas, María Elena (2006).

- ★ El aspecto externo de las unidades depende mucho de los choferes. Hay que incentivarlos a cuidarlas y a ser más corteses con los otros automovilistas, ya que generalmente los choques ocurren por la falta de cortesía. Muchos ocurren también en las terminales por la falta de compañerismo y el desinterés que existe entre los mismos choferes.

#### 4.3.6.2 Terminales

- ★ Colocar basureros en diversas áreas para contribuir con la limpieza del lugar y estar al tanto de recoger la basura depositada en ellos para que no se desborde.
- ★ Mantener una persona que se encargue de velar por la limpieza del lugar.
- ★ Poner letreros que incentiven a colaborar con el aseo de la terminal y el uso de los basureros.
- ★ Cuidar que de los servicios sanitarios no se desprenda ningún mal olor.
- ★ Tratar de que la pintura de las paredes se encuentre siempre en buen estado y limpia. Las paredes de la terminal de Alajuela están pintadas con los colores de los buses y la pintura que se utilizó es de aceite, lo que facilita su limpieza al lavarlas. Se recomienda hacerlo por lo menos cada 2 meses debido a que el humo de los buses las ensucian.
- ★ También sería recomendable poner plantas a lo largo de la terminal para que contribuyan con la decoración del lugar y purifiquen a la vez el aire.



- ★ Poner rótulos que guíen a los usuarios o los prevengan de algún peligro.
- ★ Estar pendientes de la iluminación del lugar, esto ayuda a la percepción de seguridad que se da a los usuarios y mejora la apariencia de la terminal.

La apariencia de las terminales es muy importante al crear la imagen de la empresa. Si están sucias, esto va a afectar la percepción que tienen los usuarios de ella.

#### **4.3.6.3 Choferes y chequeadores**

- ★ Mantener el uniforme impecable.
- ★ Comportarse de manera educada con compañeros y clientes.
- ★ Tener un corte de cabello adecuado.
- ★ Mostrar una apariencia personal en general agradable.
- ★ Dar confianza y seguridad, que los usuarios no teman o duden en preguntarles algo o solicitar ayuda.

Todos estos aspectos se explican con mayor detalle en el apartado del Personal-

#### **4.3.7 Procesos**

Como se mencionó en el Capítulo 1, en las empresas, todos los procesos están interrelacionados y su calidad va a ser igual al proceso más débil de esa cadena. Por esta razón, las compañías deben identificar aquellos procesos que le agregan más valor al cliente y mejorarlos de manera considerable. Al respecto, se recomienda a Station Wagon lo siguiente:

- ★ Darle un adecuado mantenimiento preventivo y correctivo a las unidades para evitar al máximo que se queden varadas en carretera y mucho menos que ocurra un accidente por descuido.
- ★ En caso de que algún bus sufra un desperfecto mecánico en carretera, se recomienda quitarlo de ahí lo más pronto posible para que no sea visto por los usuarios que pasan en otros buses. Encontrarse buses varados en carretera, además de ser muy peligroso, ya que pueden ocasionar accidentes, da una imagen negativa de la empresa a los clientes porque estos pueden llegar a pensar que “siempre se varan” y preferir viajar con la otra empresa.

- ★ Unido a esto, la gran mayoría de las personas que viajan en bus lo hace para llegar a su lugar de trabajo. Si el bus se vara, la persona puede llegar tarde. ¿Qué pasaría si al día siguiente se varara el bus nuevamente? La excusa de llegar tarde va a ser poco creíble y, desde luego, el cliente se va a formar una imagen negativa de la empresa por las malas experiencias sufridas.
- ★ Actualmente, Station Wagon trabaja con una jornada para los choferes de 8 horas y el cambio de chofer se hace a la 1 p. m. todos los días. El problema es que el servicio se ve perjudicado, ya que a partir de las 11 a. m., aproximadamente, los choferes se comienzan a acomodar para que no les toque hacer más carreras. Esto tiene como consecuencia que pasen largos periodos de tiempo de hasta 15 minutos en que no pasa ningún bus de la empresa, por lo que se hace “un hueco” en el servicio. Como solución a este problema se propone lo siguiente:
  1. Controlar los tiempos de viaje de cada chofer para uniformar el servicio y que no se perjudique por el cambio de chofer. Establecer un tiempo máximo y mínimo para la totalidad del recorrido, que sea controlado por los chequeadores tanto en las terminales como en diferentes puntos estratégicos a lo largo de la ruta. Es importante establecer un tiempo máximo porque los choferes pueden perjudicar el servicio que se presta al esperar más de la cuenta en carretera, ya sea esperando a que llegue gente o “haciendo tiempo” para beneficio propio. Por otro lado, también es indispensable establecer un tiempo mínimo, sobretodo para velar por la seguridad de los pasajeros en cuanto al manejo temerario por parte de los choferes.
  2. Establecer una jornada fraccionada, lo que significa, por ejemplo, que el chofer trabaje de 5 a. m. a 9 a. m., a esta hora otro chofer recibe el bus y trabaja hasta las 5 p. m. donde viene a tomar el puesto la persona que salió a las 9 de la mañana quién trabajaría hasta las 9 de la noche. El mismo proceso se haría con las diferentes horas procurando que el servicio se mantenga uniforme.

#### **4.4 Justificación económica de la propuesta**

Para desarrollar el material publicitario, el cual incluye pintar los depósitos de basura para la campaña interna de reciclaje, los cuadros con los valores y la misión para colocarlos, tanto en el predio de los buses como en la terminal de Alajuela, los cuadros

con el número de unidad, los mensajes de cooperación y la publicidad en las escaleras, se requiere un presupuesto de poco más de un millón de colones.

La cantidad de *floor stickers* para las gradas, los cuadros con el número del bus y los cuadros de cooperación va a ser igual al número de unidades que posee la empresa, en este caso 43. En cuanto a la capacitación de los empleados, los talleres se llevarán a cabo 2 veces al año. El desglose de los gastos se detalla en la tabla 4.1.

Tabla 3. *Costo de la propuesta publicitaria.*

	<b>Material</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Cuadros de Valores	Papel Especial, Marco, Vidrio, F/C	15	2,500	37,500
Depósitos reciclaje	Pintura para metales	6	7,000	42,000
Floor Sticker gradas	Vinil adhesivo especial alto tránsito	43	15,000	645,000
Cuadros Señalética	Acrílico	43	3,000	129,000
Cuadro # de Bus	Acrílico	43	3,000	129,000
Capacitación	Talleres	2	150,000	300,000
Bus biblioteca	Pintura para metal	5	7,000	35,000
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>₡1,317,500</b>

Fuente: Elaboración personal (2006)

En cuanto a la compra de las unidades nuevas, Station Wagon recuperaría la inversión que efectúa al cabo de 7 años, suponiendo que mantiene los ingresos netos anuales que actualmente posee y que no hace ninguna otra inversión importante a lo largo de los años.

Para renovar la totalidad de la flota que tiene en estos momentos, hay que comprar 8 unidades, las cuales tienen un costo de aproximadamente \$80.000 cada una. Al tipo de cambio de referencia al día de hoy, esto representa la suma de ₡41.506.600.

La Tabla 4 muestra el desglose de los datos mencionados. Como se puede observar en ella, Station Wagon debe obtener un ingreso anual de 47 millones de colones anualmente durante los siguientes 7 años a la compra de las unidades nuevas para recuperar la totalidad de la inversión que hizo. Cada socio decide cómo va a financiar la adquisición de los buses que le corresponda, si lo hace con fondos propios o a través de un préstamo.

Adquirir estas unidades es indispensable para la empresa, primero, porque en el 2007 se vence el contrato de concesión de la ruta y entre los requisitos que solicitan para renovarlo es que los buses que tenga la empresa no incluyan modelos mayores a los 7 años de antigüedad. Además, tener unidades en buenas condiciones es importante para mantener la imagen de la empresa, hay que recordar que los buses que falta por cambiar son modelo 1993, teniendo en estos momentos 13 años de estar en circulación

Tabla 4. *Recuperación de la inversión.*

		<b>Flujo de efectivo</b>								
		(datos en miles de colones)								
Cantidad de unidades		8								
Tipo de cambio de referencia*										
	Compra	₡515.01								
	Venta	₡518.82								
Costo por unidad										
	En dólares	\$80								
	En colones	₡41,506								
* Tomado de: La Nación, p. 29 A el 8/dic/06										
		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Ingreso neto anual		47,435	47,435	47,435	47,435	47,435	47,435	47,435	47,435	332,045
Unidades nuevas		(332,045)	0	0	0	0	0	0	0	
Flujo de efectivo		(332,045)	47,435	47,435	47,435	47,435	47,435	47,435	47,435	0

Fuente: Elaboración personal con base en datos suministrados por SWA (2006).

## 4.5 Conclusiones y recomendaciones

### 4.5.1 Conclusiones

- ☒ Los usuarios esperan recibir de las empresas de transporte público seguridad y un buen trato por parte de los choferes.
- ☒ Las personas que viajan en la ruta Alajuela San José por Pista son trabajadores, en su gran mayoría viven en Alajuela, con edades entre los 21 y 30 años y de clase media baja.
- ☒ El motivo principal por el que las personas viajan en bus es para llegar a sus trabajos.
- ☒ Los clientes de la ruta perciben una diferencia entre Station Wagon y TUASA a pesar de que ambas empresas tienen la misma ruta, unidades similares e igual tarifa.

- ☒ Al escoger con cuál empresa viajar, la existencia de una terminal física y la presencia de techo se convierten en una razón de peso.
- ☒ A pesar de que la ley exige que las terminales tengan servicios sanitarios, a los usuarios no les importa si los hay o no.
- ☒ Entre las ventajas que tiene Station Wagon sobre TUASA se encuentra la distancia que hay entre los asientos dándoles más comodidad a los usuarios, la percepción por parte de los clientes de que reciben un mejor trato de parte de los choferes y que éstos poseen mejores habilidades para manejar.
- ☒ Por otro lado, TUASA tiene dos terminales que les ofrecen a los usuarios comodidad y seguridad, mientras que la terminal de las Station en Alajuela no es bien calificada por los usuarios y en San José no hay terminal.
- ☒ Los usuarios necesitan que el servicio sea rápido pero a la vez seguro.
- ☒ La venta de comidas o la presencia de teléfono público en las terminales no son importantes para los usuarios.
- ☒ Al contrario de lo que la empresa creía, la gran mayoría de los usuarios que toma un bus en algún lugar diferente a la terminal, espera a una empresa en específico y no se va en el primer bus que pasa.

#### **4.5.2 Recomendaciones**

- ☒ Aplicar la propuesta recomendada.
- ☒ Mantener las unidades en buen estado tanto interna como externamente.
- ☒ Colocar el nombre de la empresa en los lados de los buses, ya que es en estos dónde los peatones lo pueden ver más fácilmente.
- ☒ Al colocar publicidad en los costados de las unidades se puede estar perdiendo usuarios, debido a que como todo el lado está cubierto por algún anuncio, las personas no pueden identificar, por el color, a qué empresa pertenece el bus.
- ☒ Hacer todo lo posible por regresar a la antigua terminal o proponer ante el CTP alguna opción más favorable a la empresa.
- ☒ Lo importante para los usuarios de tener una terminal física es la existencia de techo que los proteja de las inclemencias del tiempo. Si Station Wagon no puede regresar a la antigua terminal, buscar soluciones para brindarle este beneficio a los usuarios.
- ☒ Fomentar el trabajo en equipo para el beneficio de todos por igual.
- ☒ Mantener una adecuada limpieza de las unidades.

- ☞ Darle un adecuado mantenimiento mecánico a los buses para evitar que éstos se varen en carretera.
- ☞ En caso de que algún bus sufra un desperfecto mecánico en carretera, quitarlo lo más pronto posible del lugar para evitar que los usuarios lo vean y se creen una mala imagen de la empresa.
- ☞ Tener presente que las personas que viajan en bus, en su mayoría, van para el trabajo, por lo que el servicio debe ser rápido.
- ☞ El recurso más valioso que posee la empresa son sus empleados. Éstos son los que están en contacto directo con los usuarios y, por ende, son la cara e imagen de la empresa. Es preciso una cuidadosa selección del personal y su capacitación en cuanto al servicio y la atención de los clientes.
- ☞ Los usuarios no solo buscan trasladarse de un lugar a otro, quieren también que la empresa en la que viajan les dé seguridad y que, además, reciban un buen trato por parte de los choferes.
- ☞ Estar en contacto directo con los usuarios, pues son los que pueden dar las observaciones en cuanto a las mejoras que se puedan hacer y los errores que hay que corregir.
- ☞ Los choferes también pueden ofrecer soluciones a problemas que se presenten, ya que son ellos los que están en contacto directo con los clientes.

## ▣ Bibliografía

### Libros

- \* Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (2006). *Fijación nacional de transporte remunerado de personas, modalidad bus, buseta, microbús, gestionada por acción directa del MOPT, por efecto del aumento en las principales variables de costo de la actividad*. San José. Pp. 2, 3.
- \* Barquero, J., Rodríguez, C., Huertas, F. y Barquero, M. (2003). *Marketing de clientes* (1º ed.). Madrid: Editorial McGraw Hill. Pp.: 139, 140, 146, 147, 149, 156, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 222, 223, 224, 225, 226, 227.
- \* Freemantle, D. (2001). *El factor estímulo* (1º ed.). Buenos Aires: Editorial Prentice Hall. Pp.: 1, 4, 16, 34, 35, 36, 193, 204.
- \* Guiltinan, J., Gordon, W., Thomas, J. (1998). *Gerencia de marketing* (6º ed.). Bogotá: Editorial McGraw Hill. Pp.: 17, 25, 26, 36, 418, 424.
- \* Hatton, A. (2000). *La guía definitiva del plan de marketing* (1º ed.). Madrid: Editorial Prentice Hall. Pp.: 32, 63, 78, 79, 81, 82, 96, 108, 116, 118, 122, 142, 154, 155, 172, 178, 197, 199, 200, 201, 210, 212, 220, 246, 254.
- \* Kotler, P. (2001). *Dirección de marketing* (Ed. Milenio). México: Editorial Pearson Education. Pp: 8, 88, 89.
- \* Lamb, C., Hair, J., McDaniel, C. (1998). *Marketing* (4º ed.). México: Editorial Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V. P.: 26
- \* Lambin, J. (1995). *Marketing estratégico* (3º ed.). Madrid: Editorial McGraw Hill. Pp.: 100, 101, 102, 106, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 135, 136, 137, 338, 570, 574.
- \* Pride, W. y Ferrell, O. (1997). *Marketing conceptos y estrategias* (9º ed.). Madrid: Editorial McGraw Hill. Pp.: 29, 30, 31, 32, 33, 39, 47, 49, 141.
- \* Real Academia Española. (1992). *Diccionario de la Lengua Española* (21º ed.). Madrid: Editorial Espasa-Calpe. P.: 961.
- \* Roman, G. y Cooper, S. (1992). *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia* (1º ed.). México: McGraw Hill. Pp.: 2, 18, 63, 64, 100, 103, 107, 108, 110, 111, 114.

- \* Zeithaml, V. A. y Bitner, M. J. (2002). *Marketing de servicios* (2° ed.). México, DF: Editorial Mc Graw Hill. Pp.: 135, 136, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 150, 153, 275, 278, 309, 311, 314, 317, 327.

### **Enlaces de Internet**

- \* *Acciones para el reordenamiento vial en la zona oeste de San José. Croquis de Cambios.* Recuperado el 6 de septiembre del 2006 en <http://www.rutaalternativa.org/Mod2/reordenamientocroquis>
- \* *Autobuseros tendrán ocho años para instalar rampas.* Artículo publicado en Septiembre del 2006. Recuperado el 4 de octubre del 2006 en [http://www.nacion.com/ln\\_ee/2006/septiembre/14/pais827839.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2006/septiembre/14/pais827839.html)
- \* *Diputados impulsan creación de 'U' tecnológica en Alajuela.* Artículo publicado en septiembre del 2006. Recuperado el 4 de octubre del 2006 en [http://www.nacion.com/ln\\_ee/2006/septiembre/17/pais829289.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2006/septiembre/17/pais829289.html)
- \* Mapa de la provincia de Alajuela, Alajuela centro. Recuperado el 28 de septiembre del 2006 en <http://www.maptak.com/cresp/ala/c-ala.html>
- \* *El Proceso de Mercadotecnia.* Artículo Publicado en Septiembre 2005. Recuperado el 30 de junio del 2006 en [http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercadotecnia\\_proceso.htm](http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercadotecnia_proceso.htm)
- \* *Sectorización y modernización del transporte público en Costa Rica.* Recuperado el 4 de octubre del 2006 en <http://www.mopt.go.cr/planificacion/planesyestudiosespeciales/vialidad.asp>



ANEXOS COMPLEMENTARIOS

## Anexo 1

### **Autobuseros tendrán ocho años para instalar rampas**

***Modelos que entren en servicio en 2007 deben contar con plataforma  
Resto de la flotilla deberá estar completamente adecuada en el 2014***

***Ismael Venegas C.***  
[ivenegas@nacion.com](mailto:ivenegas@nacion.com)

Los autobuseros tendrán ocho años más de plazo para instalar rampas que permitan a las personas con discapacidad subir y bajar de las unidades.

La *Ley de igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad* (1996) dio a esos empresarios siete años para acondicionar la flotilla. Ese plazo venció en el 2003 y a la fecha no se ha cumplido con la disposición legal.

La nueva prórroga (hasta el 2014) se incluyó ayer en un proyecto de reforma a la *Ley de igualdad de oportunidades* que discute la Comisión Plena Primera del Congreso (con potestad para aprobar o rechazar leyes). El texto podría ser votado la próxima semana en primer debate.

La moción aprobada en la Comisión tuvo el respaldo de 12 de los 15 legisladores presentes. Votaron a favor los diputados liberacionistas y los de Acción Ciudadana. En contra lo hicieron los libertarios Luis Barrantes y Carlos Gutiérrez, así como Oscar López, de Accesibilidad sin Exclusión (PASE).

La enmienda avalada estipula que los buses modelo 2007 tendrán que estar equipados con rampas de fábrica o adaptadas.

El resto de la flotilla deberá equiparse de la siguiente forma: en el 2007 tendrán que tener rampas el 15% de unidades, en el 2008 el 30%, en el 2009 el 45% y el 2010 el 50%.

Para el 2011 el 60%, el 70% en el 2012, el 80% en el 2013 y en el 2014 el 100% de los buses tendrían incorporadas las plataformas. Según datos del Consejo de Transporte Público, en la actualidad circulan 4.280 buses en rutas regulares.

Maritza Hernández, vocera del Foro Nacional de Transporte Público, aseguró que un 12% (513) de esas unidades tienen incorporadas rampas.

Hernández dijo que los autobuseros respaldan la gradualidad de la prórroga aprobada ayer por los diputados.

“Creemos que podemos cumplir”, advirtió la dirigente.

**Cuatro años.** Bárbara Holst, directora del Consejo Nacional de Rehabilitación y Educación Especial, comentó que prefieren una prórroga de cuatro años.

El libertario Carlos Gutiérrez opinó que la inversión de los autobuseros para adquirir rampas redundará en un incremento en el costo de los pasajes al público.

Óscar López, del PASE, calificó de “confite” la moción aprobada.

El legislador sostuvo que las personas con discapacidad tendrán que esperar una buena cantidad de años para contar con el servicio de rampas en modelos de buses anteriores al año 2007.

Lesvia Villalobos, de Acción Ciudadana (PAC), instó al Ministerio de Obras Públicas y Transportes a acondicionar las paradas de autobuses para hacer posible el uso de las rampas.

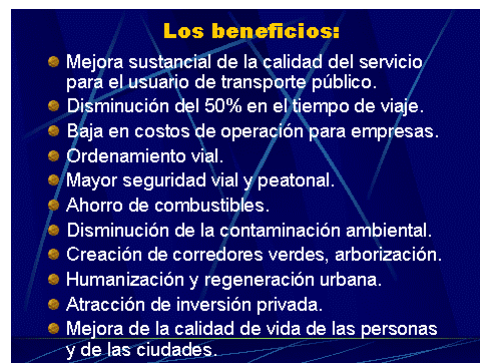
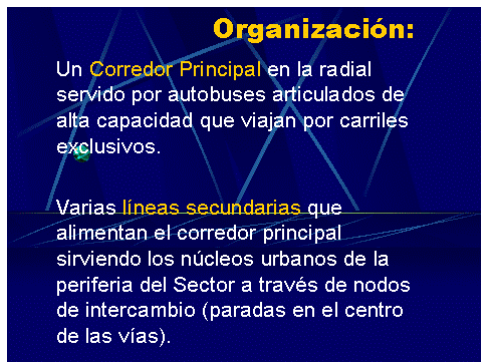
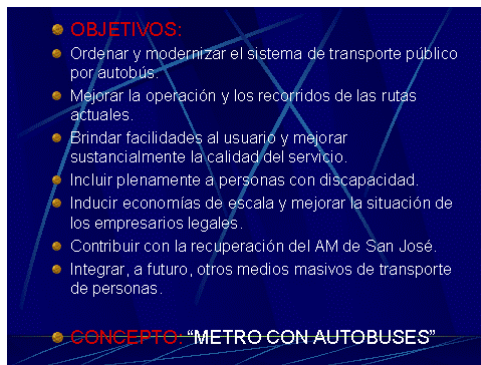
“Y que los autobuseros no esperen ocho años más para cumplir”, declaró la diputada del PAC.

Viviana Martín, viceministra de Transportes, explicó que Revisión Técnica llevará el control semestral del porcentaje de unidades (modelos anteriores al 2007) con rampas. Martín dijo que los porcentajes de cumplimiento se incorporarán en contratos de concesión.

**Fuente:** [http://www.nacion.com/ln\\_ee/2006/septiembre/14/pais827839.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2006/septiembre/14/pais827839.html)

## Anexo 2

## SECTORIZACION Y MODERNIZACION DEL TRANSPORTE PÚBLICO en COSTA RICA



### Inicio del Programa con el Corredor PAVAS - SAN JOSE

- Pavas es el Distrito con mayor población del Cantón Central (76 000 habitantes).
- Tiene una población de muy alta demanda de transporte público (más del 75%): 70 000 personas por día, 4 000 en hora pico.
- Varios "puntos negros" (alta accidentalidad).
- Existe una sola empresa concesionaria (Autotransportes Pavas S.A.), interesada en la sectorización.
- Existe una infraestructura vial adecuada para ampliaciones, mejoramientos y

### Situación actual de la contaminación del aire en San José

Distribución del Monóxido de Carbono (CO) contenido en la atmósfera, San José Centro 2000 (promedio diario).

El proyecto de sectorización coadyuvará los esfuerzos del Programa Aire Limpio para disminuir la contaminación del aire.

El proyecto de Pavas tiene un componente de monitoreo de la contaminación del aire con la UCR, el M. Salud y la GTZ de Alemania, además del seguimiento de la accidentalidad "antes y después" con el COSEVI y la Cooperación Susca.

### PAVAS: La situación actual vs la propuesta:

- Muchos buses de baja capacidad utilizando el mismo corredor (94 buses en total): 94
- 6 rutas diferentes que llegan a San José
- Tiempos de viaje muy altos por congestión (más de 1 hora en período pico).
- Proliferación de unidades "piratas"
- 27 autobuses articulados en el corredor principal y 24 buses sirviendo los barrios periféricos: 27
- 24 = 51 (situación final)
- Una sola ruta integrada que llega a San José.
- Ahorro en tiempo entre Lomas y San José de 25 minutos por viaje.

### PAVAS: Rutas alimentadoras (buses) y Corredor Principal (autobuses articulados)

Corredor Principal Lomas Sabana Norte - Paseo Colón - San José (10 Km): 27 autobuses articulados con frecuencia de 3 min en hora pico

Autobuses articulados en el Corredor Principal

### TERMINALES Y NODOS DE INTERCAMBIO (paradas en tránsito en el Corredor Principal)

Plataforma del piso de la terminal o parada, al mismo nivel del piso del bus: cargas rápidas y acceso de personas con discapacidad.

### INFRAESTRUCTURA PROPUESTA PARA EL CORREDOR PRINCIPAL

**corte típico**

Las facilidades para usuarios con discapacidad y movilidad restringida están contempladas en el proyecto. Se consultó a diversas organizaciones y al Consejo Nacional de Rehabilitación, según los requerimientos de la Ley 7600.

### NODOS DE INTERCAMBIO o paradas en tránsito (ubicados en el centro de la radial Pavas y Paseo Colón), 15 en total

Bordillo para la Separación de transitos

Zona de seguridad peatonal con semaforo para ciegos

carriles exclusivos del bus

### Módulo típico para paradas en tránsito

planta típica de módulo de plataforma para terminal, de intercambio y paradas

fachada principal

fachada lateral

### Intercambio de pasajeros en las paradas en tránsito (alimentación del corredor primario)

**fachada lateral**

Rampa y plataforma	Placa de acero antiderrapante
Estructura principal	Perfil de aluminio anodizado estructural
Puertas de ingreso y salida a bus	Automáticas de desplazamiento lateral en vidrio
Cerramiento	Lamina esmaltada en aluminio anodizado
Luminarias	CNFL
Espacio público exterior	
Semaforización	Peatonal y de control del bus

### Diseño arquitectónico de las paradas

**elevación principal**

Los nodos de intercambio o paradas se ubican en el centro de las vías con un diseño arquitectónico adecuado y acompañadas de arborización, especialmente en el Paseo Colón donde se estructurará un boulevard

### Nodo de intercambio (dimensiones de 2,65 m a 5,30 m de ancho y de 51,50 m a 88,50 m de largo)

Sección principal norte  
Sección principal sur  
espacios de transición  
fachada lateral  
fachada central  
fachada sur  
fachada este  
fachada oeste

### Esquema de los nodos de intercambio y paradas en el Paseo Colón y estructuración del futuro boulevard

Agua de calidad estructural de construcción  
Situación actual  
Situación futura



### Obras principales a realizar

- Ampliación a 4 carriles de la Ruta No. 104 (tramo Rincón Grande – entrada Hospital Psiquiátrico).
- Reconformación del cordón y caño y mantenimiento de vías a lo largo de la Ruta No. 104 y Paseo Colón.
- Reconformación de carriles de tránsito e isla central arborizada en la Av. Las Américas (Sabana Norte).
- Ampliación a 4 carriles de la Ruta No. 167 en Sabana Sur (tramo MAG – Librería Universal).
- Estructuración Boulevard del Paseo Colón, sustitución o reforzamiento de losas.
- 15 nodos de integración o paradas a lo largo del Corredor Principal de 10 Km con carriles exclusivos.
- Cambio del sistema de semáforos y mejoras del señalamiento y la seguridad vial a lo largo del Corredor Principal.

### Carriles exclusivos reversibles en puntos estrechos (uso de semáforos actuados "inteligentes")

Rincón Grande de Pavas y Embajada Americana – Puente sobre Circunvalación

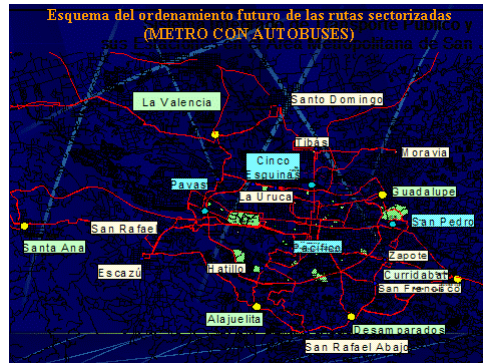
### Costos preliminares (miles de dólares)

Pavimentos, drenajes y estructuras	5 600
Señalamiento y semaforización	2 800
Nodos de intercambio	1 600
<b>TOTAL</b>	<b>10 000</b>

Semáforos inteligentes  
Intervención Sabana Sur y Sabana Norte  
Intervención Pavas  
Boulevard en Paseo Colón

## Tarifas

- Serán fijadas por la ARESEP con base en un modelo adaptado a la sectorización.
- El sistema será de pre-pago, es decir, se compran tickets anticipadamente en las rutas secundarias o en las boleterías ubicadas en las paradas.
- El empresario irá comprando los autobuses articulados paulatinamente para no afectar el equilibrio tarifario.



**Gracias por su atención**

**Fuente:** <http://www.mopt.go.cr/planificacion/planesyestudiosespeciales/vialidad.asp>

### Anexo 3

## Diputados impulsan creación de ‘U’ tecnológica en Alajuela

*Jairo Villegas S.y Yendry Miranda*

jvillegas@nacion.com

**Alajuela.** La creación de la Universidad Técnica Nacional en Alajuela tiene como abanderados a cuatro diputados, quienes presentaron un proyecto de ley en la Asamblea Legislativa para fundar dicha casa de estudios superiores.

Los "padrinos" del proyecto son los liberacionistas Francisco Antonio Pacheco y Janina Del Vecchio, la socialcristiana Lorena Vásquez y el libertario Luis Antonio Barrantes.

Se pretende que esa universidad forme a estudiantes en diversas áreas técnicas que requieren las empresas, indicó Marcelo Prieto Jiménez, decano del Colegio Universitario de Alajuela (CUNA).

La Universidad Técnica será la quinta casa de enseñanza pública del país y formará parte del Consejo Nacional de Rectores (Conare).

Será el fruto de la fusión del CUNA, el Centro de Investigación y Perfeccionamiento para la Educación Técnica (Cipet), el Centro de Formación de Formadores (Cefof) y la Escuela Centroamericana de Ganadería (ECAG).

Todos esos centros imparten ahora carreras medias o capacitación adicional a profesionales.

**Fondos.** De acuerdo con Del Vecchio, la nueva universidad no utilizará recursos del Fondo para la Educación Superior (FES) pues esos dineros les pertenecen a las cuatro universidades públicas actuales.

"Se tendrá el presupuesto de las cuatro instituciones que integrarán la universidad y se buscarán recursos frescos; por ejemplo, mediante donaciones", declaró.

La Universidad Técnica funcionará en las sedes actuales del CUNA, Cefof, ECAG y Cipet.

Una vez que el proyecto de ley sea aprobado, se integrará una comisión de "alto nivel" para definir la estructura académica.

Los alajuelenses reclaman una universidad toda vez que los estudiantes deben desplazarse a Heredia, Montes de Oca o Cartago para estudiar.

Por otra parte, el Conare continúa con su proyecto de abrir una sede universitaria en Alajuela en el 2007 para la cual busca una sede.

Dicho centro educativo estará administrado por la Universidad de Costa Rica (UCR), la Universidad Nacional (UNA), el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR) y la Universidad Nacional Estatal a Distancia (UNED).

**Fuente:** [http://www.nacion.com/ln\\_ee/2006/septiembre/17/pais829289.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2006/septiembre/17/pais829289.html)



## Anexo 4

**Proyecto:** Campaña de conciencia social **El bus de la lectura**

**Producto:** Bus Biblioteca

**Mercado Meta:**

- Sociográfico: Niños de edades entre 5-12 años de edad, de clase social media, media – baja y baja
- Psicográfico: Que les guste aprender, divertirse, que les guste leer y conocer cosas nuevas
- Demográfico: Alajuelenses

**Frase de posicionamiento:**

¡Súbete al bus de la lectura!

**Proyecto:**

Seleccionar una escuela pública de Alajuela para llevar a acabo una campaña conjunta con una empresa de libros.

A la escuela seleccionada se le regala el bus biblioteca con libros de diferentes tópicos. Se establece una campaña con un medio de comunicación alajuelense quien se encarga de avisar a la comunidad que los niños de la escuela tendrán una biblioteca que aportará al conocimiento y ala sana diversión.

El bus biblioteca será pintado por SWA y decorado de manera llamativa para el mercado meta. El cuidado de la biblioteca así como su conservación y su manejo será delegado a la escuela que la reciba. SWA se compromete a establecer una alianza con la empresa proveedora de los libros.

**Información corporativa:**

La siguiente información corporativa deberá colocarse en un lugar visible del Bus biblioteca, junto con el logo de SWA en los dos costados y la parte trasera del bus, así como el logo de la empresa que se aliance y la frase de posicionamiento de la campaña.

## ANEXOS METODOLÓGICOS

**Anexo Metodológico 5**  
**Propuesta metodológica**

**Tabla I**  
**Resumen de la metodología de investigación**

<b>Objetivo</b>	<b>Tipos de investigación</b>	<b>Métodos</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes</b>
5. Describir los conceptos teóricos de mercadeo que sirvan de apoyo para desarrollar una estrategia de diferenciación.	Documental.	Didáctic.	Recopilación documental.	Fichas de trabajo mixtas.	Cualitativos: definición de los conceptos en el marco teórico.	Secundarias: libros de texto.

**Tabla I (continuación)**  
**Resumen de la metodología de investigación**

<b>Objetivo</b>	<b>Tipos de investigación</b>	<b>Métodos</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes</b>
6. Caracterizar la situación actual de la empresa, en los aspectos tales como números de unidades, cantidad de empleados, terminales, ruta que trabaja, competencia directa e indirecta, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.	Descriptiva.	Observación directa.	Entrevista abierta a los dueños la empresa.	Guía informal de la entrevista.	<p>Cualitativos: historia, organigrama, misión, visión, descripción de servicios ofrecidos, análisis del entorno.</p> <p>Cuantitativos: cantidad de servicios ofrecidos, número de unidades y cantidad de empleados.</p>	<p>Primarias: información oral y escrita brindada por la empresa e información recopilada tanto de las entrevistas como de la observación.</p> <p>Secundaria: información obtenida de documentos oficiales.</p>

**Tabla I (continuación)**  
**Resumen de la metodología de investigación**

<b>Objetivo</b>	<b>Tipos de investigación</b>	<b>Métodos</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes</b>
7. Identificar y analizar las percepciones y expectativas de los clientes actuales y potenciales sobre el servicio prestado por SWA Alajuela y la competencia.	De campo. Analítica.	Encuesta por cuestionario. Crítico.	Encuesta. Observación estructurada o controlada.	Cuestionario. Guía para la observación.	<p>Cualitativos: calidad del servicio, percepción de los clientes, atributos valorados, necesidades, motivo de uso.</p> <p>Cuantitativos: frecuencia de uso del servicio, número de personas satisfechas.</p>	Primarias: información recopilada con las encuestas realizadas.

**Tabla I (continuación)**  
**Resumen de la metodología de investigación**

<b>Objetivo</b>	<b>Tipos de investigación</b>	<b>Métodos</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes</b>
8. Elaborar una estrategia integral de diferenciación del servicio prestado por SWA Alajuela.	Síntesis.	Síntesis.	Análisis documental.	Fichas mnemotécnicas	Cualitativos: atributos valorados por los usuarios.	Primarias: datos recolectados y analizados durante toda la investigación.  Secundarias: libros de texto.

## Anexo Metodológico 6

### Metodología

#### Objetivo 1

Desarrollar una estrategia de diferenciación del servicio de transporte remunerado de personas para la empresa Station Wagon Alajuela que contribuya a potenciar el desarrollo de la empresa en el corto plazo.

**Tipo de investigación:** se recurre a la investigación de tipo documental que se realiza a través de la consulta de documentos, libros y artículos en Internet con el fin de definir los conceptos teóricos aplicables a la investigación.

**Método:** se utiliza el método didáctico con el fin de comunicar de forma organizada los conocimientos obtenidos por la investigación, en este caso de tipo documental, de los conceptos teóricos necesarios como base para el trabajo.

**Técnica:** la técnica a utilizar en este punto es recopilación documental, para así, obtener los conceptos necesarios tras la consulta de varios autores, acerca de la elaboración de una estrategia de diferenciación.

**Instrumento:** el instrumento recomendado en este caso son las fichas de trabajo mixtas, ver Anexo Metodológico 7, en el cual se puede tener tanto la opinión de la investigadora, como parafraseo y citas textuales de los autores consultados.

**Indicadores:** los indicadores correspondientes al capítulo uno son de tipo cualitativo, ya que lo que se pretende en este, es la definición de los conceptos teóricos necesarios para la investigación.

**Fuentes:** para la realización de la investigación se recurre principalmente a fuentes ssecundarias entre las que se puede mencionar la consulta de libros de texto, documentos e Internet.

## Objetivo 2

Caracterizar la situación actual de la empresa, en los aspectos tales como números de unidades, cantidad de empleados, terminales, ruta que trabaja, competencia directa e indirecta, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

**Tipo de investigación:** se recurre a la investigación de tipo descriptiva, ya que lo que se pretende es dar a conocer las características, historia, descripción del entorno y en general cómo está formada la empresa donde se realiza la investigación.

**Método:** se utiliza la observación directa para de esta forma realizar un análisis del entorno en el que se desenvuelve y de esta forma conocer más acerca de la compañía.

**Técnica:** la investigadora cree que la entrevista abierta a los dueños de la empresa es la técnica más recomendable para obtener la información que se desea sobre este aspecto, ya que ellos son quiénes tienen la mayor cantidad de conocimiento al respecto.

**Instrumento:** para realizar la entrevista informal a los dueños de la empresa se va a ser uso de una guía informal como base para obtener la información necesaria. En el Anexo Metodológico 8, se presenta el instrumento antes mencionado.

**Indicadores:** en este caso los indicadores son tanto cualitativos (historia, organigrama, misión, visión, descripción de servicios ofrecidos, análisis del entorno), como cuantitativos, entre los que se incluye la cantidad de servicios ofrecidos, número de unidades y cantidad de empleados.

**Fuentes:** se recurre tanto a fuentes primarias como a secundarias. Como fuentes primarias se va a considerar la información oral y escrita brindada por la empresa y a la información recopilada tanto de las entrevistas como con base en la observación. La información obtenida de documentos oficiales se considera fuente secundaria.

## Objetivo 3

Identificar y analizar las percepciones y expectativas de los clientes actuales y potenciales sobre el servicio prestado por Station Wagon Alajuela y la competencia.



**Tipo de investigación:** el fin del capítulo tres consiste en conocer qué es lo que los usuarios del servicio brindado por Station Wagon Alajuela y de la empresa competidora directa, creen importante deban tener las empresas que prestan esta clase de servicio, para después sacar conclusiones de las mismas. Para alcanzar este objetivo, primero se va a realizar una investigación de campo y luego se utiliza el tipo de investigación analítica, la cual según Garza, establece proposiciones particulares a partir de proposiciones generales.

**Método:** el método a utilizar en este punto en la investigación de campo específicamente de tipo encuesta por cuestionario, con el fin de obtener las percepciones y expectativas de los usuarios del servicio. Para analizar los resultados obtenidos en la investigación de campo, se utiliza el método crítico o hermenéutico, que precisamente consiste en analizar e interpretar los conocimientos obtenidos como resultado de la investigación.

**Técnica:** debido al tema a investigar y con el objetivo de obtener la opinión de una muestra significativa, la técnica más recomendable a utilizar en este caso en la encuesta. Es ideal porque lo que se pretende lograr es saber qué piensan los usuarios del servicio con el propósito de conocer el comportamiento de las preferencias de los mismos sobre la investigación. Además, la investigadora considera que la técnica que mejor se aplica para el análisis de este objetivo, es la observación estructurada o controlada.

**Instrumento:** en el Anexo Metodológico 9 se encuentra el cuestionario que se va a emplear con el fin de obtener la información necesaria para la realización del trabajo. El cuestionario va a tener, en su mayoría, preguntas cerradas debido al poco tiempo que se dispone para aplicar el instrumento a los usuarios. En el anexo 4 se presenta la guía necesaria para aplicar la técnica de observación a utilizar, de manera que se facilite el proceso de análisis resultante de la investigación.

**Indicadores:** hay indicadores cualitativos como calidad del servicio, percepción de los clientes, atributos valorados, necesidades, motivo de uso, y cuantitativos entre los que se puede mencionar la frecuencia de uso del servicio y el número de personas satisfechas

**Fuentes:** en este caso, se utiliza fuentes primarias, con la información recopilada directamente de los usuarios por medio de las encuestas realizadas tanto en Station Wagon Alajuela como en la empresa competidora. La encuesta se aplica a cuatrocientas personas, doscientas encuestas en cada empresa. Los cuestionarios, auto administrados, se entregan a los pasajeros en el momento que suben al bus y ellos lo devuelven cuando se bajan.

Para seleccionar el tamaño de la muestra se utiliza la siguiente fórmula:

$$n_0 = \left( \frac{z \alpha/2 \sqrt{PQ}}{d} \right)^2$$

Para esto, se toma de la tabla de la normal estándar una z de 1.96, y se considera una proporción de 0.5 para P, que son las personas que se encuestas en StationWagon Alajuela, y 0.5 para Q representada por los pasajeros de TUASA, todo con un nivel de confianza del 95%, como se muestra a continuación:

$$n_0 = \left( \frac{1.96 \sqrt{0.5*0.5}}{0.05} \right)^2 = 384 \approx \mathbf{400}$$

Para seleccionar a las medias carreras en las cuales se va a aplicar el cuestionario, se va a utilizar el muestreo por conglomerados. Las medias carreras se van a seleccionar al azar por medio de una tabla de números al azar. Una media carrera consiste en un viaje de Alajuela a San José o viceversa.

Las encuestas se aplican durante una semana completa, a diferentes horas los siete días, a partir de las 7 de la mañana y hasta las 7 de la noche por cuestiones de seguridad. Por día, se encuestan dos medias carreras en cada empresa y, como se menciona anteriormente, éstas son seleccionadas al azar.

#### **Objetivo 4**

Elaborar una estrategia de diferenciación del servicio prestado por Station Wagon Alajuela.

**Tipo de investigación:** se considera que el tipo de investigación adecuado es el de síntesis y con base en el análisis del trabajo de campo realizado, establecer una estrategia de diferenciación para Station Wagon Alajuela.

**Método:** la investigadora cree que el método de síntesis es el más adecuado para analizar los resultados obtenidos en la investigación de campo, y de esta manera plasmarlos en el objetivo final del trabajo que consiste en la elaboración de la estrategia de diferenciación.

**Técnica:** el análisis documental es la técnica que a emplear en este punto, ya que se va a consultar tanto a las bases teóricas propuestas en el capítulo uno como en los resultados de la investigación de campo realizada para desarrollar la estrategia de diferenciación de la compañía en estudio.

**Instrumento:** en el Anexo Metodológico 10 se presenta una muestra de las fichas mnemotécnicas, instrumentos a usar en este capítulo, forma que se pueda presentar al lector la información de la manera más amigable posible.

**Indicadores:** los indicadores del éxito empleados en este caso son de tipo cualitativo, ya que para la realización del plan de mercado se emplean aquellos atributos más valorados por los usuarios del servicio de transporte prestado por Station Wagon Alajuela.

**Fuentes:** se utiliza tanto fuente primarias como secundarias ya que para la confección de la estrategia de diferenciación se necesitan las bases teóricas descritas en el marco teórico, fuentes secundarias consultadas que en este caso serían los libros de texto y los documentos de Internet, pero también es necesario basarse en los resultados del trabajo de campo, el cual es fuente primaria.



## Anexo Metodológico 8

Ejemplo de la guía informal para la entrevista a realizar a los dueños de la empresa.

1. Historia de la empresa.
2. Razones por las que se funda la compañía.
3. Descripción de los servicios que ofrecen (terminales, rutas, horario del servicio, cantidad de unidades, cantidad de empleados, etc.).
4. A criterio de ellos, ¿cuáles piensan que son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la empresa?
5. El peso e importancia que tienen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a criterio de ellos.
6. Descripción de la competencia a lo largo de los años.
7. Ventajas y desventajas de tener competencia.
8. Problemas y situaciones que han enfrentado a través del tiempo.
9. Planes futuros que tengan pensados realizar.
10. ¿Cómo ven el futuro de la empresa?

## **Anexo Metodológico 9**

Ejemplo del cuestionario a utilizar en la realización de las encuestas.

**Universidad de Costa Rica**  
**Valoración del servicio microbús**

Estamos realizando un estudio acerca de la calidad del servicio de microbuses entre Alajuela y San José y viceversa, por lo cual estamos hoy pidiendo su colaboración.

Le rogamos que lea cada una de las preguntas que a continuación le detallamos y **MARQUE LAS RESPUESTAS CON UNA EQUIS (X)**. Le pedimos que siga las instrucciones que se dan en cada una de las preguntas, las cuales reconocerá porque están en MAYUSCULA y **NEGRILLAS**.

1. ¿Es usted usuario frecuente de este servicio de transporte público?	1. ( ) Sí                      2. ( ) No
2. Me puede indicar el motivo principal por el cual utiliza este microbús como medio de transporte	1. ( ) Ir al trabajo 2. ( ) Ir de compras 3. ( ) Como único medio de transporte que poseo 4. ( ) Ir de paseo 5. ( ) Aunque tengo carro prefiero viajar en bus 6. ( ) Otro. Especifique _____
3. Si va de Alajuela hacia San José por la pista o viceversa en microbús, ¿cuál tomaría?	1. ( ) El primer bus que pasa 2. ( ) Una empresa en específico. ¿Cuál? _____
4. ¿Cuál es el nombre de la empresa competidora? <b>(SI NO RECUERDA EL NOMBRE, DESCRIBIR ALGÚN RASGO QUE RECUERDE DE LA MISMA)</b>	_____ _____
5. Existen dos empresas que prestan el servicio de transporte de Alajuela hacia San José por la pista y viceversa. ¿Podría decirme si percibe alguna diferencia entre las dos empresas?	1. ( ) Sí                      2. ( ) No
6. ¿Tiene usted preferencia por alguna de las dos empresas?	1. ( ) Sí ¿Cuál? _____ ¿Por qué? _____ 2. ( ) No 3. ( ) Me da lo mismo una u otra

7. En una escala de 1 a 10, donde 1 es Totalmente Sin Importancia y 10 Totalmente Importante, en términos generales, ¿qué tan importante son los siguientes motivos como para preferir utilizar este servicio? **(POR FAVOR NO DEJAR NINGUNA OPCIÓN SIN RESPUESTA)**

	Sin importancia					Importante				
1. Cercanía de la terminal de Alajuela a mi lugar de destino o partida.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Cercanía de la Terminal de San José a mi lugar de destino o partida.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Rapidez del servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Seguridad del servicio en cuanto a que poseen choferes competentes a la hora de manejar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Las unidades presenta pocos desperfectos mecánicos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. El trato que recibo por parte de los choferes es agradable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. La comodidad de las unidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. El estado de las unidades en general	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Horario del servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Rutas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Siempre he viajado con esta empresa, por costumbre o tradición.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Otra. Especifique _____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. ¿Con qué frecuencia utiliza usted este servicio?	1. <input type="checkbox"/> Varias veces al días 2. <input type="checkbox"/> Una vez por semana 3. <input type="checkbox"/> Dos veces por semana 4. <input type="checkbox"/> Tres veces por semana 5. <input type="checkbox"/> Cuatro veces por semana 6. <input type="checkbox"/> Cinco veces o más por semana
---	--

9. En una escala de 1 a 10, donde 1 es Totalmente Sin Importancia y 10 Totalmente Importante, en términos generales ¿qué tan importante considera que el servicio cuenta con los siguientes aspectos? **(POR FAVOR NO DEJAR NINGUNA OPCIÓN SIN RESPUESTA)**

	Sin importancia					Importante				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Servicios sanitarios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Venta de alimentos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Existencia de techo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Especificación de rutas (rótulos)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Teléfono público	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Indicación de horarios de salida	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Trato por parte de los choferes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Existencia de una terminal física	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Otra. Especifique	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. Quisiera que me calificará cada uno de los siguientes aspectos en general con respecto a este servicio utilizando una escala que va desde muy malo hasta muy bueno. **(POR FAVOR NO DEJAR NINGUNA OPCIÓN SIN RESPUESTA)**

	1. Muy Malo	2. Malo	3. Regular	4. Bueno	5. Muy Bueno
1. Comodidad de los asientos					
2. Distancia entre un asiento y otro					
3. Estado de la tapicería de los asientos					
4. Ancho del pasillo					
5. Limpieza de las unidades					
6. Rapidez del servicio prestado					
7. Buenos choferes a la hora de manejar					
8. Ocurrencia de accidentes					
9. Desperfectos mecánicos de las unidades					
10. Cumplimiento de rutas					
11. Cumplimiento de horarios					
12. Horario de trabajo					
13. Frecuencia del servicio directo					
14. Frecuencia del servicio parando					
15. Tiempo de espera en la Terminal					
16. Tiempo de espera por el servicio en carretera					
17. Solución de quejas					
18. Estado de la Terminal de Alajuela					
19. Estado de la Terminal de San José					

CONTINÚA EN LA SIGUIENTE PÁGINA...



11. En una escala de 1 a 10, donde 1 es Totalmente Insatisfecho y 10 Totalmente Satisfecho, en términos generales ¿qué tan satisfecho esta usted hoy día con este servicio?

**Totalmente insatisfecho**

**Totalmente satisfecho**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12. Me puede indicar si tiene acceso a Internet	1. <input type="checkbox"/> Sí                      2. <input type="checkbox"/> No
13. Me puede indicar su lugar de residencia	1. <input type="checkbox"/> San José 2. <input type="checkbox"/> Alajuela 3. <input type="checkbox"/> Cartago 4. <input type="checkbox"/> Heredia 5. <input type="checkbox"/> Guanacaste 6. <input type="checkbox"/> Puntarenas 7. <input type="checkbox"/> Limón
14. Me puede indicar su género	1. <input type="checkbox"/> Masculino 2. <input type="checkbox"/> Femenino
15. ¿Cuál es su edad en años cumplidos?	1. <input type="checkbox"/> Menos de 21 2. <input type="checkbox"/> 21 – 25 3. <input type="checkbox"/> 26 – 30 4. <input type="checkbox"/> 31 – 35 5. <input type="checkbox"/> 36 – 40 6. <input type="checkbox"/> 41 – 45 7. <input type="checkbox"/> Más de 45
16. Marque la opción que corresponde a sus ingresos económicos	1. <input type="checkbox"/> Menos de 100.000 colones 2. <input type="checkbox"/> Entre 100.000 y 200.000 3. <input type="checkbox"/> Entre 200.000 y 300.000 4. <input type="checkbox"/> Entre 300.000 y 400.000 5. <input type="checkbox"/> Entre 400.000 y 500.000 6. <input type="checkbox"/> Más de 500.000 7. <input type="checkbox"/> No aplica

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

### Anexo Metodológico 10

Ejemplo de la guía para la observación estructurada utilizar en la investigación. Pasos en el análisis e interpretación de los datos según Zorrilla y Torres (1992, Pp. 79 y 80).

1. Síntesis parcial de la información en cuadros y gráficos	2. Análisis de la información sintetizada	3. Síntesis general de los resultados	4. Encontrar conexiones entre fenómenos y explicar el problema estudiado
---	---	---------------------------------------	--

Fuente: Zorrilla y Torres. *Fig. 38. Interpretación de datos.* (2000, P. 79).

<i>Análisis individual</i>	<i>Análisis general</i>	<i>Análisis dinámico</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realiza con base en los porcentajes de cada pregunta</li> <li>- Se expone la pregunta con sus alternativas de respuesta en números absolutos y porcentuales</li> <li>- Se indican las diferencias significativas</li> <li>- Se formulan los supuestos que explican los hallazgos y factores que determinen diferencias</li> <li>- Se hacen observaciones de interés general para el manejo de la información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con base en el análisis individual de preguntas se agrupan las respuestas, según los factores o variables investigadas</li> <li>- Se hace un análisis por separado de los factores o variables, considerando los porcentajes de las diferentes respuestas. Esto permite evaluar la información sobre un mismo rubro</li> <li>- Se redacta el documento, intercalando cuadros estadísticos o gráficas para visualizar mejor los resultados de la investigación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se integran las respuestas para conocer la influencia de cada factor estudiado</li> <li>- Se reconocen problemas supuestos o conocidos parcialmente</li> <li>- Se abre el camino para probar las hipótesis establecidas o para proporcionar otras hipótesis</li> </ul>

Fuente: Zorrilla y Torres. *Cuadro 13. Análisis dinámico* (2000, P. 80). Cuadro resumen tomado por los autores de R. Rojas.

**Anexo Metodológico 11**

Ejemplo de la ficha mnemotécnica a utilizar en la investigación.

Número de ficha	Asunto al que se refiere el observado o analizado
Fuente de donde proviene La información	
Resumen de las consultas e información obtenidas, sean documentos, observaciones, datos y cualquier otro que pueda complementar la investigación desde el punto de vista gráfico y descriptivo.	

