

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo

**BuSan: Implementación y plan de acción para transporte exclusivo para
estudiantes de la Universidad San Francisco de Quito**

Alejandra Chiriboga Castro

Cristina Bernarda Andrade Riofrío

Mauricio Cepeda, MMH., Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas de Hospitalidad

Quito, mayo 2014

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**BuSan: Implementación y plan de acción para transporte exclusivo para
estudiantes de la Universidad San Francisco de Quito**

Alejandra Chiriboga Castro

Cristina Bernarda Andrade Riofrío

Mauricio Cepeda, MMH

Director de la tesis

Giuliana Pachano, MBA

Profesora CHAT

Mauricio Cepeda, MMH

Decano del CHAT

Quito, mayo de 2014

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Nombre: Alejandra Chiriboga Castro

C. I.: 1714304142

Firma: _____

Nombre: Cristina Bernarda Andrade Riofrío

C. I.: 1714861323

Fecha: Quito, 19 de mayo del 2014

DEDICATORIA

Quiero agradecer a mis padres por todo su esfuerzo y apoyo a lo largo de mi carrera.

Bernarda Andrade Riofrío

A mis padres y mi hermano por todo el apoyo a lo largo de este trayecto; por ser un ejemplo de constancia, dedicación y demostrarme que la lucha continua y el esfuerzo permiten alcanzar grandes resultados.

Alejandra Chiriboga Castro

RESUMEN

BuSan es una empresa de transporte privado para los alumnos de la Universidad San Francisco de Quito, que nace a partir de la necesidad de movilización de los estudiantes y la concientización del medio ambiente. La propuesta de valor de BuSan enfatiza la exclusividad, seguridad y eficiencia, transformando así, el servicio de transporte común en un servicio diferenciado y único.

ABSTRACT

BuSan offers a private transportation service exclusively for Universidad San Francisco de Quito students. The concept was created after identifying student's mobilization needs and the importance of incorporating environmental awareness. The company's value proposition primarily emphasizes the exclusivity, security and efficiency. It changes the common transportation experience in a unique and differentiated service.

TABLA DE CONTENIDOS

1.- SUMARIO EJECUTIVO	11
2.- CONCEPTO DEL PROYECTO	12
3.- RECURSOS HUMANOS	14
Organigrama de la empresa	17
Descripción de cargos	17
Gerencia General	17
Recursos Humanos	18
Finanzas y Contabilidad:	19
Marketing:	20
Ventas	21
Operaciones	22
Choferes	23
Personal de Limpieza.....	23
4.- PLAN DE COMUNICACIÓN DE MARKETING	25
4.1 Plan de promoción y educación.....	28
4.2 Manejo de relaciones y programa de fidelidad	33
8.3 Servicios complementarios.....	36
4.4 La Flor del Servicio:	37
Información:	37
Toma de Pedido y pago	39
Atención	39
Hospitalidad.....	40

Seguridad	40
Excepciones	41
5. CONCLUSIONES	41
6. REFERENCIAS	43

ÍNDICE DE IMÁGENES

<i>Imagen No. 13</i>	31
----------------------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla No. 18</i>	24
<i>Tabla No. 19</i>	33
<i>Tabla No. 20</i>	33

1.- SUMARIO EJECUTIVO

BuSan es una empresa de transporte privado para los alumnos de la Universidad San Francisco, que nace a partir de la necesidad de movilización de los estudiantes y la concientización del medio ambiente. La propuesta de valor de BuSan enfatiza la exclusividad, seguridad y eficiencia, transformando así, el servicio de transporte común en un servicio diferenciado y único.

El mercado potencial de BuSan serán los estudiantes de 17 a 25 años que no cuenten con un vehículo propio o que, por lo contrario, prefieran la comodidad y beneficios que ofrece esta nueva propuesta. El servicio se llevará a cabo a través del arrendamiento de buses y la planeación de rutas y paradas estratégicas en todo el perímetro de Quito. Además, se ofrecerán servicios complementarios como: sistema de internet inalámbrico, cámaras de seguridad, lector de huellas digitales y una aplicación para teléfonos celulares con el fin de facilitar el uso del servicio a los estudiantes.

Los objetivos principales del negocio comprenden el rápido posicionamiento en la mente de los consumidores y ganar la lealtad de los mismos. Además, se buscará brindar un servicio único con una estrategia genérica de nicho en la industria para alcanzar una expansión en la captación de la demanda. Finalmente, se buscará desarrollar una ventaja competitiva frente a la oferta actual, la cual se compone de los vehículos privados, el servicio de transporte público y taxis particulares.

A continuación, se analizará a fondo la implementación del proyecto; detallando la estructura organizacional y la promoción para crear lazos con los prospectos clientes.

2.- CONCEPTO DEL PROYECTO

Hoy en día, el transporte terrestre es una necesidad primordial al momento de movilizarse a distintos lugares, ya sea por diversión, trabajo, educación, turismo, negocios, entre otros. Dentro de los tipos de transporte más utilizados, se encuentra el público, término aplicado al transporte colectivo de pasajeros. Sin embargo, en la actualidad y en la ciudad de Quito, el servicio de transporte público que brinda el Distrito Metropolitano no se encuentra en las mejores condiciones. Los buses, en general, se encuentran en muy mal estado y no brindan un tipo de servicio de calidad que garantice seguridad de los pasajeros, quienes además son víctimas de asaltos. Adicionalmente, la gran mayoría no cumplen con las regulaciones impuestas por la Agencia Nacional de Tránsito del Ecuador. Una de las razones principales radica en el hecho de que los empleados, en el sector público, no han sido capacitados ni motivados para proveer un buen servicio al cliente; por lo tanto nunca se ha manejado un concepto de hospitalidad.

A partir de estos antecedentes, se ha identificado la necesidad de crear un medio de transporte seguro, único, distintivo e innovador para los estudiantes de la Universidad San Francisco. De esta manera, el concepto de BuSan surge tras haber considerado varios factores habituales en la vida de los estudiantes: los altos gastos de transporte en los que incurren mensualmente para llegar a la universidad, los problemas ambientales causados por la contaminación vehicular, el tráfico de la ciudad, la escasez y costo de parqueaderos y los problemas sociales, incluidos la inseguridad y delincuencia en las calles.

BuSan será una empresa de transporte terrestre que brindará un servicio totalmente exclusivo para los estudiantes de la Universidad San Francisco de Quito (USFQ). Se tratará de un tipo de negocio B2C (business to consumer), es decir que la propuesta estará enfocada en el consumidor. El objetivo será proporcionar un servicio eficiente, que a su vez permita crear una experiencia única y agradable al momento de utilizar un transporte compartido. Se contará con un equipo de trabajo capacitado para ofrecer un trato cordial, amigable y basado en valores éticos. Además, se contará con los medios y herramientas necesarias para satisfacer, de una manera distinta los requerimientos de los estudiantes. Se garantizará que el sistema de transporte cumpla con todos los reglamentos legales y que estos se mantengan siempre vigentes.

De esta manera, la empresa brindará un servicio profesional y completo, promoviendo una experiencia personalizada. Se contará con buses en excelente estado, los cuales ofrecerán servicios de alta tecnología. Al momento de ingresar al bus, se utilizará un lector dactilar que permitirá la identificación de cada estudiante. Cada uno de los asientos estará numerado para garantizar un mejor control sobre el número de usuarios que utilizan el transporte. Los buses estarán equipados con servicio de internet inalámbrico gratuito (Wi-Fi) y con cámaras de video vigilancia, garantizando un ambiente seguro en todo momento.

El domicilio de la empresa será en el Centro Comercial Plaza del Rancho, ubicado en el barrio de Tanda, vía al Club Rancho San Francisco, cerca de la parroquia de Nayón. En este lugar se desarrollarán todas las actividades operativas, relacionadas con los ámbitos de administración, recursos humanos, marketing, contabilidad y finanzas. Se contará con

parqueadero exclusivo para estudiantes, clientes y personal administrativo. Sin embargo, no será necesario parqueadero para los buses, ya que estos serán subcontratados a una empresa externa. Ésta se encargará del reclutamiento y contratación los de conductores, mantenimiento de vehículos, gastos de combustible y de brindar el espacio físico donde se guarden los buses en horas no laborales.

Las rutas de transporte estarán delimitadas dentro del perímetro de Quito y los valles, considerando la demanda que se desea abarcar. Se ha tomado como referencia las encuestas realizadas para clasificar el mercado que utilizará el servicio, a quienes se les asignará un recorrido específico de acuerdo a su sector de domicilio o lugar de conveniencia.

El servicio estará destinado a todos los segmentos de estudiantes de la USFQ, es decir que apunta a estudiantes de toda clase de nivel socio-económico. La edad media de nuestro mercado se centrará en estudiantes de 17 a 25 años. Adicionalmente, el servicio podrá ser una opción para profesores y el personal administrativo. Sin embargo, nuestro mercado objetivo serán siempre los estudiantes.

3.- RECURSOS HUMANOS

En cuanto al proceso de recursos humanos, BuSan se enfocará en elegir los mejores procesos y estrategias para obtener un equipo de trabajo homogéneo y lo suficientemente capacitados para poder resolver cualquier tipo de problema o inquietud que tenga el cliente. Es de suma importancia la selección de personal, ya que esta será una forma de reducir los costos financieros de la empresa. Adicionalmente, a partir de este proceso, se espera tener

un impacto positivo en el desempeño conjunto de la organización. Es indispensable que el encargado de recursos humanos tenga siempre presente las responsabilidades y funciones que debe desempeñar cada trabajador. A partir de esto, en el proceso de selección se debe analizar e identificar que el futuro prospecto responda a los requerimientos especificados para el cargo. Es esencial identificar que dicha persona posea un conocimiento o esté familiarizada con el equipo y material de trabajo que serán utilizados para desarrollar dicha función. Para esto, se desarrollarán medidas de evaluación de desempeño, los cuales serán comparados con el nivel de rendimiento esperado por la empresa.

A continuación, se llevará a cabo el proceso de reclutamiento, cuyo objetivo será generar un número de candidatos adecuados y aptos para la aplicación de una vacante. De esta forma, se procederá a la fase de entrevistas cortas para verificar la información y evaluar las cualidades y personalidad del candidato. Es esencial identificar que los valores éticos y morales de dicha persona vayan de la mano con los de la empresa BuSan. El reto más grande durante esta fase, será el de emparejar al candidato con la vacante abierta, por lo que será necesario utilizar múltiples predictores, por ejemplo lenguaje corporal, formas de expresión y de comunicación, etc.

Una vez emparejados el puesto de trabajo con el candidato, se comenzará el proceso de entrenamiento y capacitación. Se dará énfasis tanto a los aspectos teóricos como a los prácticos acerca de las funciones del cargo. En primer lugar, se procederá a la presentación de las instalaciones y a la introducción del equipo de trabajo del cual la persona seleccionada formará parte. De esta manera, el nuevo/a empleado/a se sentirá bienvenido/a y comprenderá la organización básica de la empresa. Es importante que durante esta fase se

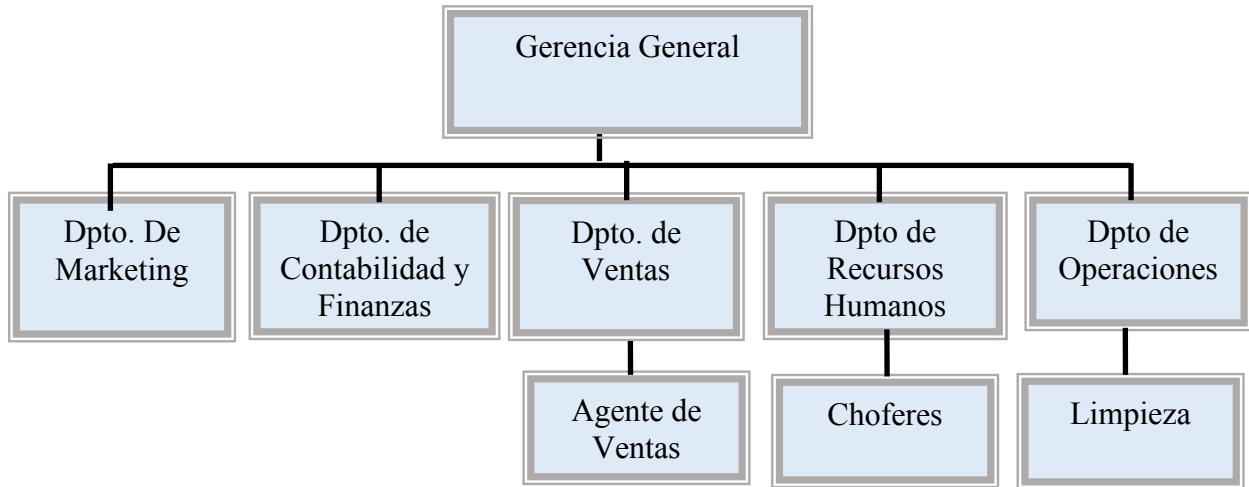
aclare lo que la organización espera de él/ella en cuanto a su trabajo, actitud y comportamiento.

El entrenamiento será el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades necesarias para que desempeñen un buen trabajo. Se ha diseñado un sistema de entrenamiento efectivo que cuenta con: una conducta de análisis de las necesidades, crear un ambiente de aprendizaje, asegurar la disposición del empleado para el entrenamiento, selección de los métodos más eficaces de entrenamiento para dicho puesto y persona y finalmente, evaluar el programa de capacitación. Para lograr este objetivo, se deberá hacer un análisis de la persona en cuestión, un análisis de la organización y de la vacante abierta (Landy y Conte, 2005).

Una vez que esta persona se incorpore al equipo de trabajo, se realizará una evaluación de su desempeño basado en la actuación laboral por un periodo de tiempo determinado. La evaluación se regirá a las normas del establecimiento de trabajo.

Se proporcionará una retroalimentación a los distintos empleados para motivar, corregir y controlar su desempeño. El objetivo será garantizar que el rendimiento de su labor apoye y contribuya a los objetivos estratégicos de la organización. A lo largo de esta fase, se medirá la calidad y cantidad de trabajo de cada empleado, sus capacidades personales y sus metas u objetivos alcanzados durante un periodo determinado. Estos procesos se medirán a través de dimensiones genéricas, tareas laborales reales puestas en práctica y capacidades de conducta en diferentes entornos o situaciones.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



DESCRIPCIÓN DE CARGOS

GERENCIA GENERAL

La persona a cargo del departamento es de suma importancia, ya que su desempeño es clave para el funcionamiento eficiente de las todas las operaciones de la empresa. Es indispensable que sea una persona comprometida con la cultura organizacional y valores de la empresa, para ser un buen ejemplo para los demás empleados. Además, deberá ser un buen líder y enfocarse en alcanzar resultados positivos. La persona a cargo deberá:

- Controlar, supervisar y mantener el orden de todas las áreas de la empresa.
- Promover un ambiente laboral agradable y respeto entre los empleados.
- Prever cualquier anomalía que suceda en negocio o empresa para poder solucionarla.

- Atender quejas de los empleados, clientes y proveedores.
- Promover el buen desarrollo y funcionamiento del negocio.
- Conocer cada una de las áreas y el funcionamiento de las mismas.
- Establecer consignas de trabajo y los planes de desarrollo de la empresa.
- Identificar las necesidades del mercado y tomar las medidas necesarias para que su empresa o negocio funcione con éxito.
- Realizar las labores administrativas en conjunto con los demás departamentos.

RECURSOS HUMANOS

El departamento se encargará de:

- Coordinar y capacitar al personal de la empresa.
- Llevar un registro de control de asistencia de los empleados.
- Resolver conflictos de los demás empleados y de los usuarios del servicio.
- Motivar a los empleados a desempeñar sus tareas manera eficiente.
- Reclutar y seleccionar personal de acuerdo a los valores de la empresa (pruebas sicométricas) y procedimientos establecidos por la empresa. A pesar de que los choferes serán subcontratados a la compañía Marcotour, este departamento deberá asegurarse de que el personal que desempeña este papel, debe estar

capacitado, cumplir en todo el momento con la filosofía del negocio y asistir con respeto a los estudiantes.

- Desarrollar el análisis de puestos, descripción de tareas y responsabilidades de cada uno de los empleados.
- Considerar la salud ocupacional de los empleados en todo momento.

FINANZAS Y CONTABILIDAD:

- Coordinar el registro de las transacciones y operaciones financieras y contables de la empresa.
- Llevar un reporte de la situación de la empresa al día y de ventas, elaborar estados financieros en fechas requeridas con información verídica con el objetivo de evitar la existencia de alguna irregularidad.
- Preparar asientos contables, asegurándose del cumplimiento de los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Actualizar el valor de los activos y pasivos de la empresa y llevar un control de los mismos.
- Participar en las sesiones del comité de gastos de la empresa.
- Asistir en la elaboración del presupuesto general, el cual deberá estar alineado a la estrategia genérica de la empresa (estrategia de nicho).

- Asignar los recursos necesarios para cada etapa de la cadena de valor con el propósito de llegar a alcanzar el objetivo establecido.
- Elaborar las respectivas declaraciones de impuestos de ventas y declaraciones de retención impuesto de renta.
- Revisar las facturas para su contabilización.
- Revisar y comparar gastos mensuales.
- Revisar los movimientos de las inversiones transitorias.

MARKETING:

- Promoción y oferta de productos, incluidos precios, promociones y distribución.
- Elaborar el diseño de planes a corto, mediano y largo plazo.
- Trabajar en el diseño del manual corporativo de la empresa y mantenerlo actualizado.
- Desarrollar un modelo competitivo y rentable de la empresa.
- Coordinar y controlar el lanzamiento de campañas publicitarias y de promoción.
- Dar soporte al área de ventas en cuanto a publicidad, estrategias y políticas y diseñar programas de fidelidad para los clientes.

VENTAS

Este departamento estará conformado por dos personas. El gerente desempeñará sus funciones en la oficina, mientras que el agente trabajará en el stand publicitario que estará situado en la universidad. Sus respectivas funciones se detallan a continuación:

GERENTE DE VENTAS:

- Dirigir, organizar y controlar todo lo relacionado a la comercialización del servicio.
- Desarrollar planes y presupuestos de ventas junto con el área de contabilidad y finanzas.
- Planificar con anticipación las acciones que se llevarán a cabo, así como los recursos necesarios para su desarrollo.
- Buscar distintas alternativas para alcanzar la meta preestablecida de la empresa y tratar de alcanzar la mayor rentabilidad y retorno posible.
- Brindar servicio al cliente para las personas que acudan a la oficina y requieran información o realizar el pago del servicio.

AGENTE DE VENTAS:

Se contratará a una persona encargada del contacto directo con los estudiantes. Para esto, se solicitará al departamento de Relaciones Públicas de la universidad un espacio en la

institución, donde se ubicará un pequeño stand del servicio. Aquí se podrán realizar pagos y se brindará información relacionada con el servicio. Sus responsabilidades serán:

- Conseguir e impulsar la venta del servicio.
- Informar a los clientes sobre el servicio.
- Resolver las dudas e inquietudes de los clientes.
- Tomar decisiones responsablemente.
- Tener actitud emprendedora.
- Tener conocimiento básico en informática.
- Brindar un buen servicio al cliente.

OPERACIONES

- Incrementar la productividad de la organización a través de la implementación de métodos y estrategias acertadas.
- Desarrollar, planificar y aplicar la logística de la empresa.
- Resolver problemas de una manera eficiente.
- Garantizar el manejo de la calidad y consistencia del servicio, de acuerdo a seguimiento de estándares.
- Trabajar conjuntamente con el departamento de marketing para elaborar el manual corporativo de la empresa.
- Controlar que el personal de limpieza desempeñe correctamente sus labores.

CHOFERES

- Transportar a los usuarios del servicio hasta y desde la universidad, según las instrucciones recibidas y de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- Asegurarse, en forma estricta, del cumplimiento de las leyes de tránsito.
- Revisar, periódicamente la unidad asignada, a fin de notificar el momento de brindar mantenimiento preventivo.
- Promover las buenas condiciones estéticas e higiénicas del vehículo.
- Capacitarse para obtener conocimiento profundo acerca del servicio de transporte de la empresa BuSan.
- Asistir con gentileza a los estudiantes con cualquier requerimiento.
- Promover un ambiente de respeto y solidaridad en los buses.

PERSONAL DE LIMPIEZA

- Barrer y trapear los pisos, pasillos y sala de espera.
- Vaciar y limpiar los botes de basura.
- Limpiar el área de cafetería, las paredes y vidrios.
- Quitar el polvo periódicamente de las rejillas de ventilación, las luces y otras áreas altas.
- Limpiar accesorios y mobiliarios de la oficina.

- Se requiere que mueva los muebles para asegurar la limpieza.
- Asistir con gentileza a los clientes con cualquier requerimiento.

Cada una de las partícipes estará a cargo de un departamento específico: Gerencia General, Recursos Humanos, Ventas (Gerente de Ventas) y Operaciones. Es decir que estos estarán conformados por una sola persona. Para el departamento de Finanzas y Contabilidad se contratará un contador externo; además se reclutará un agente de ventas para el cargo del contacto directo con los usuarios dentro de la universidad. A continuación se detalla la nómina (Tabla No.18).

SALARIOS			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Contador			
	\$500.00	\$525.00	\$551.25
Décimo Tercero	\$41.67	\$43.75	\$45.94
Décimo Cuarto	\$41.67	\$43.75	\$45.94
Fondo de Reserva	\$0.00	\$43.75	\$45.94
Aporte Patronal IESS	\$55.75	\$58.54	\$61.46
Total	\$639.08	\$714.79	\$750.53

SALARIOS			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Agente de Ventas			
	\$340.00	\$357.00	\$374.85
Décimo Tercero	\$28.33	\$29.75	\$31.24
Décimo Cuarto	\$28.33	\$29.75	\$31.24
Fondo de Reserva	\$0.00	\$29.75	\$31.24
Aporte Patronal IESS	\$37.91	\$39.81	\$41.80
Total	\$434.58	\$486.06	\$510.36

TABLA NO. 1

4.- PLAN DE COMUNICACIÓN DE MARKETING

En lo que se refiere a la categorización de los procesos de servicio, es importante recalcar que BuSan presenta un tipo de negocio donde el cliente participa en la producción. En este caso, el tipo de servicio implica “acciones tangibles para las personas, pues es necesario estar físicamente presentes durante la entrega del servicio, con el fin de recibir los beneficios deseados de dicho servicio” (Lovelock, 2009). Se trata de un procesamiento de personas, donde los usuarios son transportados de un lugar a otro por medio de un sistema compartido.

Es importante mencionar que las compañías de servicios enfrentan diferentes obstáculos, entre estos la intangibilidad y dificultad de visualizar y entender el servicio por parte de los consumidores. Así mismo, el papel que juega cada persona se convierte en un factor relevante, ya que la experiencia del servicio estará ligada a las reglas que los usuarios deben seguir para que el servicio funcione correctamente. Por estas razones, para el departamento de marketing el hecho de transformar esta intangibilidad en un valor para los consumidores y posicionar la empresa en sus mentes representa un gran reto dentro de sus esfuerzos. (Lovelock & Wirtz, 2007)

De esta manera, el marketing mix y las 7 P's, giraran en torno a la creación de valor para los diferentes estudiantes.

- **Producto:** El núcleo del producto que la empresa BuSan ofrece es el servicio de transporte, el cual pretende, principalmente, satisfacer la necesidad de movilización de estudiantes desde y hacia la Universidad San Francisco.

- Plaza: Debido a la naturaleza de este tipo de servicio, los canales de distribución serán físicos, ya que la empresa ofrece un tipo de servicio de alto contacto con sus consumidores. Los principales intermediarios para la empresa serán los conductores y sus respectivos buses; toda la operación funcionará en base a los mismos y será la principal forma de entregar el servicio.

- Precio: El precio que la empresa ha propuesto por el servicio tras analizar el segmento de mercado, es de \$45 mensuales. La estrategia de precios fue fijada de acuerdo al tipo de consumidor, plaza, niveles de demanda y la capacidad disponible de los buses y las diferentes rutas. Para los consumidores, el precio representa un costo en el que deben incurrir para obtener beneficios; por lo tanto, más allá de entender los patrones de la demanda, la clave es entender las razones por las cuales los estudiantes usarían el servicio; sus beneficios y necesidades.

- Promoción y educación: Para lograr una comunicación efectiva del servicio, el propósito principal de la empresa es proveer a los clientes con toda la información necesaria, la cual debe ser concisa. Además, dentro de los esfuerzos del departamento de marketing estará el persuadir a los clientes acerca del valor del servicio para que, finalmente, tomen la decisión de comprar el servicio. Más adelante, se explicará a fondo acerca de la promoción y educación de los consumidores implementada para estimular el consumo del producto.

- Procesos: La implementación y diseño del proceso del servicio, estarán basados en el cumplimiento y entrenamiento de los conductores y del personal administrativo en cada etapa del servicio. Cada conductor deberá cumplir políticas referentes a horarios (respetar

rutas establecidas y tiempos de llegada y salida), seguridad (poner como prioridad la seguridad de los estudiantes) y finalmente el cumplimiento de leyes de tránsito. Además, se dará capacitación continua a los estudiantes acerca del uso correcto del servicio, manejo del software de pre-registro y las políticas que deberán respetar dentro del bus. La compañía busca, sobre todo, la consistencia del servicio, que éste sea puntual, efectivo y gire en torno a las necesidades del estudiante.

- Evidencia Física: Los buses se mantendrán, en todo momento, en estado de óptima limpieza para garantizar la comodidad y satisfacción de los estudiantes. Además, esta será una forma de mantener consistencia con la propuesta de valor del servicio. Consecuentemente, en el interior de los buses, se incluirá, como se mencionó anteriormente, un sistema de vigilancia completo para promover la seguridad de los estudiantes. Además, se utilizarán señales y diversas herramientas, como por ejemplo el servicio de internet inalámbrico, sistema de seguridad con cámaras, salidas de emergencia, etc.

En cuanto a los conductores, quienes también contribuyen al aspecto visual de la empresa, deberán usar, en todo momento, un uniforme estandarizado.

Finalmente, en cuanto a las condiciones del espacio y atmósfera, se ha determinado que en los buses se escuchará música instrumental, lo cual contribuirá a crear un ambiente de estudio.

Por otro lado, los colores que se utilizarán en los autobuses serán el rojo, blanco y negro, los cuales representan los colores representativos de la Universidad San Francisco. Conjuntamente, en cuanto a la funcionalidad y diseño de los buses, los mismos fueron

elegidos para buscar la comodidad de los estudiantes. En cuanto a la señalización referente a las rutas y paradas estratégicas, las mismas serán claramente visuales para los consumidores debido a sus colores característicos.

- **Personas:** El personal de la empresa (incluyendo conductores y personal administrativo) deberán tener ciudadanía organizacional y creer en la cultura de la empresa. Esto quiere decir que sus valores y actitudes deberán estar alineados con los de la empresa. Cabe recalcar que “las conductas de ciudadanía organizacional se caracterizan por su discrecionalidad. Las personas las realizan porque quieren; no forma parte de sus obligaciones, no son un requerimiento forzoso del puesto de trabajo ni del rol que deben asumir” (Ares, 2004).

Para la empresa Busan, las conductas más importantes serán el altruismo (intención de ayudar a otros), virtud cívica (mostrar interés e implicarse con responsabilidad en el desempeño del negocio), cortesía, deportividad (tolerar circunstancias adversas sin quejarse), concientización (responsabilidad en cumplir las normas y obligaciones), gentileza y respeto hacia los usuarios del servicio. (Ares,2004).

4.1 PLAN DE PROMOCIÓN Y EDUCACIÓN

Para el posicionamiento y diferenciación ante la competencia del servicio propuesto, se optará por diferentes medios promocionales con los que se pretenderá destacar el valor del servicio.

En primer lugar, la planeación de la comunicación de marketing estará basada en el mercado objetivo, el cual incluye estudiantes de 17 a 25 años aproximadamente y se utilizarán los diferentes canales detallados a continuación:

- Convenios con la Universidad San Francisco:

Al tratarse de un servicio que se prestará a estudiantes de la universidad, se considera conveniente establecer algún tipo de convenio con la propia institución. Para esto, se prevé contar con un stand dentro de la universidad, donde se pueda dar a conocer a los estudiantes sobre el servicio, atender sugerencias y quejas e incluso donde se permita realizar los pagos respectivos.

Se entregarán volantes en las distintas entradas de la universidad. Además, toda la información referente al servicio se presentará en las diferentes pantallas dentro de la institución. Finalmente, se utilizarán roll ups para promocionar el servicio como complemento del stand.

- Convenios con empresas emisoras de tarjetas de crédito:

Se establecerán alianzas con empresas emisoras de tarjetas de crédito específicamente con Diners Club. En caso de que los usuarios utilicen estas tarjetas para realizar el pago del servicio, tendrán descuentos o recibirán beneficios especiales.

- Convenios con empresas de hospitalidad (restaurantes):

A los estudiantes les interesaría mucho algún tipo de promoción en lo que se refiere a sitios de alimentos y bebidas que visitan con regularidad. Por ejemplo, se podrían

establecer promociones en restaurantes ubicados en el centro comercial Paseo San Francisco, debido a la cercanía con la universidad.

- Redes sociales y posicionamiento:

Hoy en día, las redes sociales representan una herramienta sumamente útil al ser la principal fuente de comunicación a nivel mundial. Una de sus ventajas es que permiten tener un gran alcance de manera orgánica (bajo ningún costo). Por lo tanto, se aprovechará de la participación que se puede tener en Facebook, Twitter e Instagram. Lo importante es proporcionar información clara, precisa y que sea de interés para los estudiantes, de manera que estos se mantengan conectados e involucrados con el servicio. Lo que se debe evitar es la presentación de datos irrelevantes que causan un efecto contrario y generan un rechazo por parte de usuario.

Un factor muy importante es el boca a boca producido antes y después de la utilización del servicio. Es muy importante generar un boca a boca positivo para enfatizar el posicionamiento de la empresa.

- Campaña de publicidad:

El nombre de la empresa: “BuSan” fue elegido como una abreviación a “bus San Francisco”. Claramente, esta es una manera en la que se resalta la naturaleza y personalidad del negocio, destacándolo de la competencia. Es decir que con solo leerlo o escucharlo, se puede identificar fácilmente el tipo de servicio que se ofrece. Adicionalmente, se ha considerado que es un nombre fácil de reconocer, recordar y de ser pronunciado, los cuales

son aspectos esenciales para posicionarse con más rapidez en la mente de los consumidores.

(Emprende Pyme, n.d)

El logo llevará el nombre de la empresa: BuSan. Se ha escogido que la letra “S” tenga la figura del dragón, el cual es el símbolo de la Universidad San Francisco. Al ser un transporte destinado a los estudiantes de esta institución, se ha considerado que el símbolo es una forma de vincular y crear una relación entre ambas organizaciones. Por la misma razón, se ha escogido utilizar los tres colores distintivos de la institución: blanco, rojo y negro.



IMAGEN NO. 1

El

lema de la empresa será: “Tu tranquilidad y seguridad son nuestro compromiso”. La base de esta frase se sustenta en enfatizar la propuesta de valor de la empresa, donde los estudiantes serán trasladados con estándares altos de seguridad y exclusividad. La campaña de publicidad contará con distintas frases que incentiven a la concientización del medio ambiente y que describan las posibles ventajas que BuSan ofrecerá:

- Reduce el tráfico
- Ahorra combustible

- Ayuda al planeta
- Cuida tu presupuesto
- No te preocupes por el parqueadero
- Menos estrés
- Eco-friendly
- Más seguridad

Finalmente, dicha campaña pondrá en conocimiento de sus clientes potenciales los siguientes datos curiosos con el fin de promover el uso del servicio de transporte propuesto:

¿Sabías que...

- gastas \$35 mensuales en parqueadero y \$140 semestralmente?
- gastas un aproximado de \$40 en gasolina, \$160 semestralmente?
- que gastas un aproximado de \$300 en transporte semestralmente?

A continuación, se ha realizado una tabla referente a la planeación de la comunicación del marketing y su nivel de impacto: (Tabla No.19).

Planeación de Comunicación Marketing		
Canales/ Convenios	Nivel de Impacto	Sustento
Convenios con la Universidad San Francisco	Alto	Accesibilidad, comodidad de estudiantes
Convenios con empresas emisoras de tarjetas de crédito	Medio	Limitado a ciertos estudiantes.
Convenios con empresas de hospitalidad(Restaurantes)	Medio	Limitado a ciertos estudiantes.
Redes Sociales	Alto	Participación masiva para todos los estudiantes
Campaña de publicidad	Alto	Participación masiva para todos los estudiantes

TABLA NO. 2

Finalmente en cuanto al presupuesto de marketing; los costos asociados son los siguientes:

Producto	Características	Precio
Roll up estándar	Estructura de aluminio, impresa en alta resolución a 1440dpi, en lona de 13 onz, estuche portable.	\$49.99
Volantes	4000 unidades(21 cm x 15 cm)	\$350

TABLA NO. 3

*Se deberán analizar posibles costos referentes a los convenios

4.2 MANEJO DE RELACIONES Y PROGRAMA DE FIDELIDAD

En lo que se refiere al manejo de relaciones y programas de lealtad; la mayoría de empresas tienen un elevado éxito debido al manejo y atracción de los clientes correctos, los cuales son consistentes en el tiempo y sobretodo son leales con la empresa. Para el servicio propuesto, es necesario contar con un segmento de mercado leal debido a que esto se refleja

en mayores ingresos relacionados a mayores compras (esto significaría que los estudiantes que compren el servicio sean consistentes y el porcentaje de demanda sea mayor con el pasar del tiempo). Otra de las razones por las que se busca clientes frecuentes y leales, radica en la reducción de gastos operativos. A medida que el estudiante gana más experiencia con el servicio de transporte, tiene menor necesidad de asistencia o repaso de políticas y a su vez ayuda a nuevos usuarios. Finalmente, el objetivo de atraer a clientes leales está basado en que los mismos influyen en otros estudiantes con referencias positivas (volviéndose así en representantes de la marca y el servicio). Además, estos usuarios son menos sensibles al precio, pues una vez que conocen el servicio y aprecian su valor, podrían incluso pagar precios más elevados (demanda con características más inelásticas) (Lovelock & Wirtz, 2007).

Para lograr la lealtad de los usuarios será indispensable enfatizar, en todo momento, el valor del servicio brindado. Según estudios realizados a 21 consumidores de un servicio específico y 302 encuestas realizadas; la mayoría de consumidores incrementan su lealtad al tener un trato especial tras realizar compras repetidas, además de beneficios sociales y confianza en lo que se refiere a su correcta ejecución para comprar y utilizar un producto o servicio. (Gwinner & Gremler, 1998)

Así, BuSan manejará una rueda de lealtad basada en 3 plataformas. La primera se refiere la construcción de una base para la lealtad. En este punto es importante considerar que la empresa estará interesada en el valor de cada estudiante más que en el volumen de estudiantes que adquieran el servicio. Al tratarse de una empresa con una importante diferenciación en términos de movilización, se espera alcanzar un posicionamiento

exclusivo en la mente de los consumidores un concepto de “ganar, ganar” en donde ambos, los estudiantes y la empresa, se beneficien de la utilización del servicio.

Se manejará una base de datos de los estudiantes, la cual utilizará un sistema de CRM (gestión de relaciones de clientes), en donde se recogerá toda la información pertinente de los estudiantes y se realizará un análisis. Este tipo de sistemas se encuentra incluido dentro de los costos de la instalación de los sistemas de seguridad, ya que a partir del lector de huellas se creará una base de datos. Una de las ventajas es que este sistema permite un mejor entendimiento del segmento de mercado objetivo y realizar un estudio de la creación de alternativas para promociones, las cuales están basadas en las preferencias de los consumidores. Finalmente, a través del CRM, se accede a la implementación de alertas cuando ciertos consumidores abandonan el servicio. Para coordinar estos procesos, se usarán softwares específicos y un mecanismo de lector de huellas digitales, que permitirán evaluar los porcentajes de uso del servicio, consistencia y participación de los usuarios. Con este enfoque y partir de encuestas de satisfacción a realizar cada mes, se categorizarán a los diferentes estudiantes en diferentes grupos, donde las categorías más altas consten de beneficios.

El segundo paso dentro de la rueda de lealtad, se refiere a las diferentes estrategias para desarrollar lazos de fidelidad con los estudiantes. Este proceso se realizará, principalmente, a través de recompensas financieras y no financieras. Las financieras se refieren a una premiación a clientes frecuentes por el uso del servicio de transporte a través de descuentos en las diferentes tarifas impuestas (se establecerá un número base del consumo del servicio para aplicar este tipo de programa).

Además, se creará un programa de millas basado en las rutas. Tras haber acumulado cierto número de millas, los usuarios obtienen una ruta. En lo que se refiere a recompensas no financieras; éstas van dirigidas al reconocimiento y status especial de clientes frecuentes y leales en la empresa (esto incluye la posesión de una tarjeta especial de la compañía para evitar filas en los puntos de pagos y facilidades en el proceso de pre-registro).

Finalmente, el tercer consistirá en llevar un registro de los estudiantes que dejaron de utilizar el servicio y si es posible en base a encuestas, CRM y porcentajes de deserciones, establecer las causas y aplicar medidas correctivas oportunas. (Lovelock & Wirtz, 2007). Lo importante será tratar de recuperar al cliente.

8.3 SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

Como servicios complementarios, los buses estarán equipados con un snack-bar, el cual consistirá de un dispensador de comida y bebidas bastante sencillo. Básicamente se ofrecerán: sánduches, fruta fresca, galletas, agua y jugos embotellados, etc. Es importante enfatizar el hecho de que los estudiantes deberán cumplir, en todo momento, con el reglamento de limpieza. Se deberá tener bastante cuidado al momento de ingerir los alimentos y los desechos deberán ser depositados en los recipientes de basura ubicados en la parte delantera y posterior de los buses. Frente a esto, es importante que los estudiantes desarrollen un sentido de consciencia por promover un espacio limpio, lo cual refleja un sentido de respeto por las demás personas que utilizan el transporte.

4.4 LA FLOR DEL SERVICIO:

A partir del uso de esta herramienta, se detallarán los elementos necesarios para facilitar el manejo del servicio, incluyendo la entrega del servicio e información necesaria para el correcto uso del mismo. Así también, se detallarán aquellos elementos que permiten realzar los atributos del servicio, los cuales permiten ofrecer un valor extra para los usuarios.

INFORMACIÓN:

Es importante que los usuarios del transporte tengan muy clara información relacionada con:

- **Días y horarios de operación:**

Los buses operarán, durante todo el semestre, de lunes a viernes en los horarios de 5:45 am a 10:15 pm. El servicio se interrumpirá en feriados, días de capacitación de profesores y días en los que la universidad no opera con un horario regular.

Se ha establecido que durante el periodo de verano, el servicio de transporte no operará. Sin embargo, en un futuro podría considerarse la idea de ofrecer ciertos recorridos, en el caso de contar con una demanda que requiera de servicio. Lógicamente, a tratarse de una menor cantidad de estudiantes, se optaría por ofrecer recorridos alternativos y posiblemente de contar con buses de menor capacidad, lo cual evitaría incurrir en costos innecesarios.

Es importante mencionar que para tomar una decisión acerca de la apertura del servicio durante el verano, posiblemente se requiera llevar a cabo un estudio adicional para determinar la posible demanda y la tarifa que estaría dispuesta a pagar.

- Tarifas:

Se aplicarán tarifas diferenciadas de acuerdo al sector de domicilio de los estudiantes. Estas han sido establecidas tomando en cuenta los costos de movilización de los buses según el kilometraje recorrido y el costo promedio que un estudiante gasta en mensualmente para transportarse hacia y desde la universidad.

Se dará un 10% de descuento a hermanos/as.

- Estacionamiento de los buses en la universidad:

Se pedirá permiso a la universidad para que los buses puedan ingresar al parqueadero para dejar y retirar a los estudiantes. Esto incrementará la seguridad y comodidad del servicio.

En caso de que este permiso no pueda ser obtenido, los buses dejarán a los estudiantes en la puerta principal y los retirará en la parte lateral, en la calle Vía Láctea, cerca de la panadería. Los buses se estacionarán en la zona azul durante este tiempo de espera.

- Señalización de las paradas:

Se ubicarán postes de parada de bus en las distintas paradas establecidas para cada recorrido. Cabe recalcar que este tipo de señalización debe cumplir con ciertos requerimientos legales: pintura, dimensión, etc. Gracias a la utilización de este tipo de señalización, los estudiantes tendrán claro la ubicación de cada parada y así identificar los lugares que comprenden los distintos recorridos.

TOMA DE PEDIDO Y PAGO

Los estudiantes podrán comprar el servicio acercándose a nuestra oficina o a través de la página Web de la empresa, donde podrán realizar transferencias electrónicas o pagar con tarjeta de crédito. Se deberá garantizar que no los usuarios no experimenten problemas con el servidor.

ATENCIÓN

El personal que opera en las oficinas deberá estar preparado para asistir al cliente. De igual forma, los choferes de los buses deberán tener claro el concepto acerca del funcionamiento del sistema para contestar cualquier pregunta o duda de los usuarios. Adicionalmente, se debe garantizar que los choferes estén preparados para actuar en situaciones de emergencias que los estudiantes podrían experimentar al momento de movilizarse en el bus. Es indispensable que los choferes y el personal administrativo muestren una actitud cálida y amable con los estudiantes, lo cual incrementará su nivel de satisfacción con el servicio.

HOSPITALIDAD:

Sin lugar a dudas, este es uno de los factores claves y más significantes para la empresa de transporte BuSan. De hecho, este concepto es relevante dentro de la filosofía de la empresa, la cual enfatiza el hecho de tratar a los usuarios con gentileza y respeto. Justamente, el negocio se caracterizará por ofrecer un tipo de servicio, que sea claramente distinto al medio de transporte público común, donde las personas experimentan un maltrato y donde el personal carece de la educación necesaria para llenar las expectativas de los usuarios.

Uno de los principales objetivos es lograr que los estudiantes sientan en un medio de transporte propio, a pesar de que estén convirtiendo el espacio con otros estudiantes. Es de suma importancia para la empresa que los usuarios se sientan seguros y encuentren comodidad al momento de moverse.

SEGURIDAD

Como ya se ha mencionado anteriormente, BuSan desea garantizar la seguridad de sus usuarios en todo momento. Uno de los factores principales, considerando este aspecto, está estrechamente ligado con el mantenimiento que los buses deberán recibir periódicamente. Por esta razón, a pesar de que estos sean subcontratados, es la obligación de Busan, asegurarse de que los automóviles se encuentren en perfecto estado y de que estén siendo constantemente revisados.

EXCEPCIONES

La capacitación y entrenamiento del personal son factores esenciales para lidiar con quejas o inconvenientes que pueden experimentar los usuarios del transporte. Es esencial comprender que no todos los usuarios se sentirán totalmente satisfechos con el servicio ofrecido, pues es normal que alguna persona encuentre errores o experimente algún suceso desagradable. Frente a estas circunstancias, es de gran importancia saber manejar y tomar el control de la situación. Para la empresa BuSan, el cliente tendrá siempre la razón. A pesar de que alguna queja o comentario pueda parecer incoherente, será indispensable escuchar y responder de la mejor manera posible. Por esta razón, la tolerancia juega un papel muy importante y debe ser uno de los valores que tienen más importancia en lo que se refiere a la cultura, filosofía y naturaleza del negocio.

5. CONCLUSIONES

BuSan nace de una idea de satisfacer la necesidad de movilización hacia y desde la universidad para los estudiantes. Se trata de un tipo de servicio enfocado a los estudiantes de la Universidad San Francisco pertenecientes a cualquier estrato socio económico. Es decir que, no se excluye a ningún usuario, ya que factores como el sexo, religión, educación, entre otros no representan un impedimento para la utilización del servicio.

BuSan no representa únicamente una alternativa para estudiantes que no poseen un medio de transporte propio, sino que incentiva al surgimiento de una cultura de concientización y transporte compartido. Esta idea de negocios centrada en el servicio al

cliente, está alineada con las nuevas tendencias del mercado, especialmente en lo que respecta a la implementación y utilización de una tecnología compleja. Este es uno de los aspectos fundamentales que lo distingue del resto de ofertantes en el mercado, creando una ventaja competitiva.

Adicionalmente, a lo largo del estudio, se ha podido identificar una serie de aspectos positivos, como por ejemplo la reducción relevante del tráfico, mayor seguridad, mayor comodidad y, sobretodo, la exclusividad; no solo de los estudiantes sino que realza la propuesta de valor de la Universidad San Francisco de Quito.

Una vez finalizado el análisis de la implementación y plan de acción, se puede concluir que BuSan representa un negocio atractivo; no solo debido a sus indicadores financieros positivos, sino que además satisface una necesidad tanto para el cuidado del medio ambiente, como para los estudiantes de la universidad. El proyecto presenta una inversión relativamente baja, generando una rentabilidad positiva a corto, mediano y largo plazo. Adicionalmente, la propuesta registra una utilidad positiva desde el primer mes de operación.

A partir de esto, se considera recomendable invertir en este tipo de iniciativa, ya que se ha identificado que BuSan presenta un escenario positivo a futuro. Adicionalmente, es posible evidenciar un continuo crecimiento. El modelo de negocios, estrategia genérica utilizada y, principalmente, el tipo de estandarización y calidad que se plantea resulta muy atractiva.

De esta forma, es posible concluir que en un futuro, el negocio exigiría una expansión de rutas, debido al crecimiento estimado de la demanda. Cabe recalcar que,

mediante la observación diaria de las operaciones, será necesario trabajar en una mejora continua y constante, que haga posible satisfacer las nuevas necesidades y requerimientos que sean exigidos por el consumidor.

6. REFERENCIAS

2011. *INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización)*. <http://www.normalizacion.gob.ec/>.

Agencia Nacional de Tránsito . «Sinistros por Causas Probables a Nivel Nacional a enero 2014.» 2014. <<http://www.ant.gob.ec/index.php/descargable/file/2080-causas-enero-2014>>.

Ares, Antonio. «Conductas de Ciudadanía Organizacional y la Confianza en la Contrucción de Equipos de Trabajo.» 2004.

Banco Central del Ecuador. «Banco Central del Ecuador.» 2010. *Tasas de Interés*.
<http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/148-tasas-de-inter%C3%A9s>.
27 de Febrero de 2014.

«Ecuador registró inflación de 2,70% en 2013.» *El Universo* (2014).

El Emprendedor.ec. s.f. <http://www.emprendedor.ec/tramites-abrir-empresa-en-ecuador/>.
4 de Abril de 2014.

Emprende Pyme. s.f. <http://www.emprendepyme.net/>. 20 de Abril de 2014.

«Especificaciones, requerimientos y normas para el transporte escolar.» 2001. *Universidad Politécnica Salesiana*.

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1172/5/CAPITULO%20II.pdf>. 1 de Abril de 2014.

Gwinner, Kevin P. y Dwayne D. Gremler. *Relational Benefits in Services Industries: The Customer`s Perspective*. Chicago : Journal of the Academy of Marketing Science, 1998.

Lovelock, Christopher y Jochen Wirtz. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. New Jersey: Prentice Hall, 2007.

Ministerio de Relaciones Laborales. «Ministerio de Relaciones Laboles.» 2014.

Reglamento para el pago y legalización de las décimo tercera y décimo cuarta del 15% de participación de utilidades. 27 de Abril de 2014.

«Muestreo aleatorio simple.» Anderson, David y otros. *Estadística para administración y economía*. México D.F: Cengage Learning, 2008. 1056.

Servicio de Rentas Internas (SRI). «Servicio de Rentas Internas.» 2014. *Impuesto a la Renta*. 27 de Abril de 2014.

«Sindicato de Choferes Profesionales.» n.d. *Primeros auxilios*. 10 de Abril de 2014.