

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología
Facultad de Ciencias Empresariales
MBA con énfasis en Finanzas

Propuesta de modelo de gestión para mejorar los ingresos de la Empresa de Autobuses Guadalupe Limitada

Daniel Vargas Morales
Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Resumen

Dada la problemática actual en torno al cambio climático, es de suma importancia que, como sociedad, se tome conciencia de la importancia que tienen las elecciones individuales que se realizan sobre la forma de transportarnos, es por eso que, si se quiere progresar hacia una sociedad más homogénea, es clave el desarrollo de medios de transporte colectivo como los autobuses. Desde la perspectiva financiera la justificación de este proyecto corresponde al análisis de la realidad actual del sector para luego proponer un marco de mejoras, en términos de manejo de recursos, inversiones y competitividad, acorde con los casos más comunes de administración que se puede observar en la literatura aplicada. Esta investigación plantea cómo crear un modelo de operación eficiente para una empresa de transporte público en modalidad autobús, que satisfaga la expectativa de servicio y calidad de sus usuarios.

La metodología para realizar este trabajo es descriptiva, con un enfoque cuantitativo por su caracterización en describir las perspectivas técnicas, económicas y financieras del sector de transporte público, la cual consiste en una investigación de campo en la que se busca recopilar las diferentes perspectivas por medio de un cuestionario aplicado a 100 usuarios de transporte público del cantón de Goicoechea.

Entre los resultados del estudio, se concluyen relevantes recomendaciones entre las que requieren, en conjunto con programas privados y gubernamentales con la participación

El autor es – Bachiller en Administración de Negocios - y opta por el grado de Máster en Administración de Negocios con énfasis en Finanzas en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología ULACIT. Correo electrónico de contacto: Danielv32@gmail.com

del Ministerio de Transportes y el Consejo de Transporte Público, la mejora en la velocidad y variedad de recorridos que son necesarios para cubrir las necesidades de los usuarios, así como también la transformación de la flota y la integración con otros medios de transporte para mejorar la eficiencia de los servicios con el fin de contribuir al alcance de los objetivos de desarrollo sostenible y, por ende, mejorar los ingresos de la actividad.

Palabras Clave: autobuses, movilidad, propuestas financieras, sostenibilidad, Goicoechea.

Abstract

Given the current problems around climate change, it is of the utmost importance that as a society we become aware of the importance of individual choices that are made on the way to transport ourselves, that is why if we want to progress towards a more homogeneous society the development of means of collective transport such as buses is key, from the financial perspective the justification of this project corresponds to the analysis of the current reality of the sector, to then propose a framework for improvements, in terms of resource management, investment and competitiveness , in accordance with the most common administrative cases that can be observed in the applied literature. This research proposes how to create an efficient operating model for a public transport company in bus mode, which satisfies the service and quality expectations of its users.

The methodology to carry out this work is descriptive, with a quantitative approach due to its characterization in describing the technical, economic, and financial perspectives of the public transport sector, which consists of a field investigation that seeks to collect the different perspectives through a questionnaire applied to 100 users of public transport in the canton of Goicoechea.

Among the results of the study, relevant recommendations are concluded among those that require, in conjunction with private and government programs with the participation of the Ministry of Transport and the Public Transport Council, the improvement in the speed and variety of routes that are necessary to cover the needs of the users, as well

as the transformation of the fleet and the integration with other means of transport to improve the efficiency of the services in order to contribute to the achievement of the sustainable development objectives and therefore improve the income of the activity.

Keywords: Buses, mobility, financial proposals, sustainability, Goicoechea.

Introducción

El transporte público en Costa Rica es una actividad económica y social de gran importancia para el desarrollo, ya que aumenta la movilidad de los ciudadanos a un costo asequible y permite que otras industrias cuenten con el personal necesario para desarrollar sus actividades, así como colaborar en la movilidad de los ciudadanos para que estos accedan a una infinidad de servicios necesarios para llevar una buena calidad de vida.

Durante los últimos 15 años, la actividad no ha sufrido cambios importantes en su esquema de operación, situación contraria a la realidad laboral y de movilidad que sí ha enfrentado el país, razón por la cual el estado ha realizado estudios para determinar cuál debe ser la forma idónea en que deben operar estos servicios.

Esta falta de modernización ha provocado que el uso del transporte público haya disminuido en un 35 % y que las personas consideren otras modalidades de transporte, como el vehículo propio, taxis, plataformas digitales de servicios compartidos, las cuales provocan un aumento desmedido en la cantidad de flujo vial, una mayor inversión por parte del estado en infraestructura y mayores costes de desplazamiento a la población, además de la disminución en la calidad del aire producto del aumento de vehículos que queman combustibles fósiles.

La reorganización del sistema de transporte público representa un cambio radical en las costumbres de los concesionarios, ya que plantea un nuevo paradigma de movilidad, calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios.

Uno de los aspectos que más preocupan a los responsables del sistema, es la relación que existe entre la satisfacción y la calidad de los servicios, ya que, en la medida

en que estos se cumplan, pueden llegar a representar menores costos de operación y mayor lealtad de los usuarios y, por ende, mejores rendimientos para los operadores, quienes han venido presentando resultados financieros negativos, los cuales producto de la pandemia de la COVID-19 han provocado aún más disminución de usuarios.

Finalmente, se busca proponer un marco de mejoras en términos de manejo de estructura operativa y financiera, acorde con los casos más comunes de administración que se puedan observar en la industria en otras latitudes, al tomar como base los fundamentos operacionales y financieros de una estructura financiera aplicado al tipo de empresa en estudio.

La finalidad de dicha investigación se torna desde el punto de vista de identificar un punto de mejora sobre el sistema actual y una concientización del efecto que puede tener el manejo de una correcta estructuración operativa y financiera dentro de la empresa objeto de estudio, de esta forma se establece una referencia para empresas del mismo sector que contengan un comportamiento similar.

El tema es de gran utilidad para conocimiento de la industria del transporte público y puede servir como marco de referencia para implementar futuras mejoras a los servicios brindados a los usuarios, además, según datos de Estado de la Nación (2016), en el país cada vez hay más vehículos por habitante y, con la tendencia actual, a partir del 2040 empezará a haber más vehículos que personas, lo cual, sin duda, causa un impacto a las finanzas de las personas y atenta contra la competitividad del país en general.

Así como también es de suma importancia para que nuestro país pueda alcanzar los objetivos propuestos de desarrollo sostenible suscritos en el 2015, dentro de los cuales el transporte público juega un papel crucial en la disminución de la huella de carbono, el mejoramiento de la salud de los habitantes, las metas de innovación e infraestructura eficiente que le permita a Costa Rica ser competitivo en la generación de empleos.

Adicionalmente a esto, desde el 2018 Costa Rica alineó el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversiones Públicas (PNDIP) 2019-2022 con los ODS. Por primera vez,

un instrumento de planificación vincula metas, programas y su evaluación a proyectos de inversión, lo cual evidencia la estrecha relación de las metas de desarrollo nacionales con los compromisos internacionales y el financiamiento necesario para su implementación, todo esto de cara a cumplir las metas propuestas para el 2030.

Por tanto, como parte de la justificación de este proyecto de investigación, se responden a las siguientes interrogantes: ¿por qué y para qué el tema?, de tal manera que, desde la perspectiva financiera, la justificación de este proyecto corresponde a analizar la realidad actual y proponer un marco de mejoras en términos de manejo de estructura financiera que permita mejorar la calidad y sostenibilidad de los servicios, así como plantearse la importancia de cumplir los objetivos de desarrollo sostenible que permitan dar un salto de calidad a nivel social y económico.

¿A quién le sirve el tema? Este tema es de suma importancia para todo aquel interesado en conocer un nuevo marco conceptual que sirva de apoyo o base de fundamentos operacionales y financieros de una estructura financiera aplicado a la realidad de cada empresa, donde resulta imperativo resolver el tema de proveer, con este aporte, posibles soluciones de estructuración, fondeo y administración que permita mejorar la movilidad en Costa Rica.

¿Cuáles son los beneficios percibidos de realizar dicha investigación? Se espera que, como resultado de la elaboración de este documento, se promueva la mejora continua, la calidad y la identificación de oportunidades desde la perspectiva financiera, apoyadas a través de un adecuado proceso de toma de decisiones, con el fin de proveer un mayor bienestar para la gran mayoría de los involucrados en los sistemas de transporte público y en la ciudadanía en general.

¿Cuáles aportes ofrece? Entre los principales aportes de esta investigación está el ofrecer información necesaria que describa las necesidades e inquietudes que tienen los usuarios de transporte público modalidad autobús del cantón de Goicoechea, así como proveer la identificación de los criterios financieros necesarios para las estrategias financieras enfocados para las empresas en estudio.

De esta forma se establece, como problema de investigación, la interrogante: ¿Cómo crear un modelo de operación eficiente y rentable para una empresa de transporte público que satisfaga la expectativa de servicio y calidad de sus usuarios? Del cual se establece, como objetivo general, el analizar cuáles son las estrategias operativas y financieras idóneas para la Empresa Guadalupe Limitada para el próximo ciclo de concesión 2021-2028, este será desarrollado por medio de los siguientes objetivos específicos: identificar las variables más importantes para los usuarios de transporte público; indagar sobre los modelos de operación que permitan ofrecer innovación en los servicios; reconocer cuáles son los estándares de calidad que responden a la expectativa de los usuarios y sugerir las estrategias financieras idóneas para asegurar la sostenibilidad del negocio.

Estos objetivos serán alcanzados mediante la ejecución de cuestionarios a los usuarios, revisiones bibliográficas pertinentes y entrevistas a expertos en la materia de sistema de transporte público y administradores de empresas de autobuses de la Gran Área Metropolitana.

Revisión Bibliográfica

En Costa Rica existe un Plan Nacional de Transporte (2011-2035), el cual trata de disponer de los encargados y usuarios del sistema de un marco de referencia para la toma de decisiones para mejorar el sistema de transportes en Costa Rica.

De acuerdo con el PNT, “de nada serviría disponer de una buena red vial si no pudiésemos asegurar la correcta movilidad de las personas a través de un sistema de transporte público adecuado” (p.2). Incluso ofrece una comparación con los países más desarrollados, cuya distinción radica en que los ciudadanos tengan:

asegurado su acceso y traslado entre dos puntos cualesquiera del país [...] en transporte público (MOPT. (2011). Plan Nacional de Transportes de Costa Rica 2011-2035), de una forma eficiente con relación a los tiempos de acceso, los tiempos de tránsito, y los cambios de unidad o modo de transporte. (p.2)

De acuerdo con Estiven González (2013):

Los y las costarricenses merecen un sistema de transporte público moderno y eficiente, que mejore las condiciones de uso actuales, a la vez, que atraiga a quienes optan diariamente por utilizar su vehículo privado para viajes de rutina. La discusión pública debe estar centrada en propuestas concretas; porque Costa Rica tiene ideas, pero carece de compromisos y decisiones políticas para mejorar el sistema de transporte público. El país necesita ejecutar políticas orientadas hacia la satisfacción de la ciudadanía, mediante la sectorización de las rutas, el cambio tecnológico de la flotilla y la integración de los modos de transporte. (p. 2)

La forma en que se ha venido deteriorando el transporte público en Costa Rica es un tema que debe preocuparnos a todos, ya que incentiva el cambio a otros medios de transporte menos eficientes, lo cual se puede percibir en la disminución de usuarios de autobús los cuales pasaron de tener un nivel de uso del 74 % al 58 %, solo en el periodo 2015-2018, según un estudio realizado por la Contraloría General de la República, en su encuesta de percepción de los servicios públicos.

Como principales detonadores de la disminución se mencionan los problemas como la ineficiencia del servicio, el estado y las características técnicas de las unidades, el incumplimiento y la ausencia de horarios en las paradas, la falta de espacios adecuados para la espera (al menos en el punto de inicio y terminación del servicio) y los constantes accidentes de tránsito donde son los protagonistas, entre otros elementos.

Esta serie de ineficiencias ha provocado que se dé un aumento de la motorización en el país, el cual ha provocado un consumo insaciable de energía en forma de derivados de petróleo. El sector transporte (terrestre y aéreo) consume el 58 % de la energía total, y el 78 % de los derivados del petróleo importados al país. Por eso, reducir el uso del vehículo privado mediante la modernización del transporte público es imperativo para atender el mayor desafío energético del país, reducir la factura petrolera y las externalidades asociadas al uso indiscriminado de vehículos particulares y así poder

cumplir con los objetivos de carbono neutralidad que se ha propuesto Costa Rica en su Plan Nacional de Descarbonización 2018-2050.

Por otra parte, nuestro país suscribió un pacto nacional en el 2015, dentro del cual se pone como objetivo el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), donde es el primero en realizarlo de los 193 miembros de las Naciones Unidas, lo que lo coloca en un compromiso para alcanzar logros importantes en cada uno de ellos; a nivel del tema de investigación sí se logra alcanzar una mayor eficiencia en el transporte público, este puede contribuir en la consecución de los siguientes objetivos que se enumeran en la página oficial ODS Costa Rica (www.ods.cr):

- **Industria, innovación e infraestructura:** el ritmo de crecimiento y urbanización también está generando la necesidad de contar con nuevas inversiones en infraestructuras sostenibles, dentro de ellas la de transporte es una de las más importantes ya que permitirán que las ciudades puedan contribuir a la disminución del cambio climático y así poder impulsar el crecimiento económico y la estabilidad social,
- **Ciudades sostenibles:** son muchos los problemas que existen para mantener ciudades de manera que se sigan creando empleos y prosperidad sin ejercer presión sobre la tierra y los recursos. Los problemas comunes de las ciudades son la congestión vial, la falta de fondos para prestar servicios básicos, la escasez de vivienda adecuada y el deterioro de la infraestructura,
- **Tomar acciones contra el cambio climático:** las personas viven en su propia piel las consecuencias del cambio climático que incluyen cambios en los patrones climáticos, el aumento del nivel del mar y los fenómenos meteorológicos más extremos. Las emisiones de gases de efecto invernadero causadas por las actividades humanas hacen que esta amenaza aumente,

- Salud y bienestar: para lograr el desarrollo sostenible es fundamental garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todos a cualquier edad, lo cual está ligado a contar con medios de transporte que contaminen lo menos posible y que permitan mejorar la salud de los habitantes,

Todos estos planes y compromisos traen consigo retos importantes para el sector autobusero, tales como la transformación de la flota a una que utilice energía renovable y la integración del transporte para permitir la intermodalidad, por medio del pago electrónico y la creación de nuevas rutas.

De acuerdo con los análisis del Plan Integral de Movilidad Urbana Sostenible (PIMUS), hay en la Gran Área Metropolitana (GAM) 252 rutas de buses, centralizadas, en su mayoría, en el sentido centro-periferia, servidas por 41 empresas y 1.842 buses. Dado que el sistema es ineficiente debido a la falta de pago integrado, rutas desalineadas a la demanda y un sistema descoordinado, el viaje en bus tiene, en promedio, una duración 70 % mayor que la de un viaje en automóvil (dado que el 40 % de los viajes requieren un transbordo, por lo general alejado, al cual se suman tiempos de espera). Lograr mejoras en el transporte público se traduce en mejoras democráticas, en donde se mejoren los servicios de poblaciones amplias y socialmente más vulnerables.

Ahora bien, todo lo anterior no hace sino poner en contexto cuál es la generalidad del sector, a nivel de lo que se espera en un futuro, sin embargo, las empresas están teniendo, desde el 2016, malos resultados financieros que redundan en peores condiciones de operación, mal mantenimiento de las unidades y desmejora en la calidad de los servicios, los cuales son el pilar básico de toda empresa de este tipo, así que se debe entender cuáles son las métricas principales bajo las cuales se miden y que resultan importantes destacar para entender cómo se debe administrar el negocio.

Para mantener la empresa en funcionamiento y garantizar su supervivencia, esta debe proveerse de recursos monetarios; de tal manera lo define Cabia (2017) al señalar que las fuentes de financiación son los medios que la empresa utiliza para conseguir los fondos requeridos para sufragar su actividad. Así como dar sostenibilidad a sus operaciones.

Apalancamiento financiero (Granel, 2019), el cual es un término muy comúnmente utilizado en la jerga empresarial que consiste en la utilización de endeudamiento para financiar las operaciones.

Flujo de caja, el cual muestra las entradas y salidas de efectivo a lo largo de un proyecto; el estado de flujo de caja indica con cuánto dinero inició la empresa al emprender un proyecto y con cuánto terminó, así como el incremento o reducción resultante (Brigham & Houston, 2015).

Por su parte, Sevilla (2015) aborda la definición de rentabilidad como los beneficios que se han obtenido, o se pueden obtener, de una inversión; de tal manera que es de suma importancia la aplicación de herramientas que determinen, de forma anticipada, cuáles deben ser los márgenes esperados en función de capital invertido. Para esto es necesario conceptualizar el costo de capital.

De tal manera lo define Fernández (2014), el costo de capital es un concepto financiero de vital importancia para la planeación de una inversión ya que muestra cuál es el porcentaje mínimo aceptable de retorno que debe tener una inversión, así como el costo de oportunidad a largo plazo de los fondos utilizados en la compañía.

Todos estos indicadores están contemplados en el modelo tarifario que poseen los concesionarios de transporte público por autobús, el cual es revisado y actualizado constantemente por las autoridades que regulan la actividad, las cuales se detallan a continuación:

- Autoridad Reguladora de Servicios Públicos (Aresep), ente responsable de regular técnica y económicamente la prestación de los servicios públicos, entre los cuales se incluye cualquier medio de transporte público remunerado de personas, salvo el aéreo, según lo estipula el artículo 5 de la Ley 7593 (Ley de la Autoridad Reguladora de Servicios Públicos),
- Consejo de Transporte Público (CTP), que fue creado mediante la Ley 7969 (Ley Reguladora del Servicio Público del Transporte Remunerado de Personas en Vehículos en la Modalidad Taxi), publicada en “La Gaceta” N° 20, el 28 de febrero de 2000, como órgano adscrito al Ministerio de Obras Públicas y Transportes, especializado en materia

de transporte público y encargado de definir las políticas y ejecutar los planes y programas nacionales relacionados con las materias de su competencia; de esta forma, es el responsable de dotar al país de un sistema de transporte público eficiente y moderno (Consejo de Transporte Público, 2016).

La creación de un modelo para cálculo y ajuste tarifario se cimienta en una adecuada determinación de los insumos necesarios para la correcta prestación del servicio de transporte público, al tener en cuenta las reposiciones del material rodante, las ganancias empresariales y las amortizaciones de los bienes muebles e inmuebles (Sánchez, 2011).

Al abordar el tema tarifario surge el concepto de punto de equilibrio, el cual Váquiro (2019) lo define como aquel nivel de ventas que una empresa o negocio debe alcanzar para lograr cubrir sus costos de producción, costos de ventas y demás costos de tipo administrativo.

Luego de considerar los elementos descritos, los cuales proporcionan un panorama cercano a la realidad económica y jurídica del sector en análisis, se podrían establecer estrategias que permitan la innovación a nivel de esquemas operativos y financieros para la empresa objeto de estudio.

Metodología

Se define para el desarrollo de este trabajo un tipo de investigación descriptiva, pues tal como lo define Martínez (2019), “es el procedimiento usado en ciencia para describir las características del fenómeno, sujeto o población a estudiar” (párr. 1), lo anterior permite identificar y describir tendencias de los hallazgos, por tal motivo se vuelve un instrumento valioso para describir la realidad recibida por medio del estudio.

El enfoque de investigación es de tipo cuantitativo y cualitativo, dada la necesidad de establecer una posición en el contexto real; para tal punto es de interés conocer y comprender el comportamiento del ambiente actual de los usuarios de transporte público del cantón de Goicoechea y alrededores, cómo estos perciben los servicios recibidos y cuáles son las principales variables que afectan la toma de decisiones acerca del tipo de

transporte que utilizan, así como el criterio de expertos en la materia que pueden dar un punto de vista externo y profesional al tema de investigación.

En cuanto a la población para la realización de la investigación, se tratará de abarcar a los usuarios directos de la empresa y a aquellos ciudadanos que han utilizado los servicios de esta y que, de acuerdo con las estadísticas de pasajeros de esta, representan 1.5 millones de usuarios al mes (Estadísticas, Aresep, 2020).

La muestra será de 100 usuarios, donde, para ello, se utiliza un tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que según indica SurveyMonkey, en su sitio, se aplica este tipo de muestra debido a que se sabe que algunos miembros de la población no tendrán ninguna posibilidad de ser encuestados, lo que limita la capacidad de inferir los datos al total de la población. A pesar de esto, en conjunto con las características de selección mencionadas, aunado a sus ventajas costo, tiempo requerido, acceso y manejo de datos, buscan conseguir una alta tasa de participación, esto lo hace apto para la recolección de datos en la investigación que se realizará.

La técnica seleccionada sobre la cual se realiza la recolección de datos será la encuesta, la cual, según lo explica Aguiar (2016), es una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el uso del cuestionario o de la entrevista, lo que implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico.

Por su parte, el instrumento de recolección de información se realizará por medio del cuestionario, el cual, a su vez, consiste en un conjunto de preguntas estructuradas, respecto de una o más variables por medir, congruentes con el planteamiento del problema (López-Roldán y Fachelli, 2015).

Para el análisis cualitativo se ha escogido la entrevista estructurada dado que, según Vargas (2012), representa una de las herramientas para la recolección de datos más utilizadas en la investigación cualitativa, ya que permite la obtención de datos o información del sujeto de estudio mediante la interacción oral con el investigador.

De acuerdo con López y Deslauriers (2012), también se está consciente del acceso a los aspectos cognitivos que presenta una persona o a su percepción de factores

sociales o personales que condicionan una determinada realidad. Así, es más fácil que el entrevistador comprenda lo vivido por el sujeto de estudio. En la clasificación de las entrevistas se identifican las denominadas estructuradas, las cuales plantean preguntas con anterioridad y tienen una estructura definida que se mantiene al momento de ser realizada.

Análisis de Resultados

Se estableció con el instrumento de recolección de información un total de cien encuestas, las cuales fueron dirigidas a los usuarios de autobús de las rutas de Goicoechea, con el objetivo principal de analizar las posibles estrategias de planificación financiera y operativa que requiere la Empresa Guadalupe Limitada para mejorar sus indicadores en el corto plazo y que tienen que ver, directamente, con la satisfacción del usuario y cómo este percibe la calidad de servicio que brinda la empresa.

Entre los puntos importantes que se pueden observar de la encuesta realizada es el perfil promedio de los encuestados, quienes cumplieron con unas características importantes en términos de considerar aspectos como rango de edad y frecuencia de uso de los servicios.

Con respecto al rango de edad de los usuarios, se determinó que el 90 % de los encuestados están dentro del rango de edad de 18 a 65 años, lo que señala que la mayor parte de los usuarios de la empresa son personas mayores de edad, quienes necesitan del servicio para llegar a sus trabajos; por otra parte, el 93.3 % de los encuestados reconocieron que usan el servicio de autobús más de una vez por semana, esto es importante ya que se puede aseverar que los usuarios del servicio utilizan este de forma recurrente, esto a pesar de que el 79.8 % consideran que los servicios han empeorado o se mantienen sin ningún cambio en los últimos 5 años.

Para los usuarios encuestados existen una serie de variables que estos consideran al momento de tomar la decisión de utilizar el servicio de autobús y que les permite tomar una opinión fundamentada acerca de la calidad de los servicios, las cuales se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. Variables que afectan la percepción de calidad del servicio de autobús

Variables	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante	Indispensable	Total	Promedio ponderado
Tiempos de espera	9 9,00%	9 9,00%	18 18,00%	21 21,00%	43 43,00%	100	4,80
Velocidad del recorrido	19 19,00%	12 12,00%	19 19,00%	20 20,00%	30 30,00%	100	4,30
Estado del autobús	20 20,00%	10 10,00%	19 19,00%	21 21,00%	30 30,00%	100	4,31
Seguridad	11 11,00%	27 27,00%	20 20,00%	16 16,00%	26 26,00%	100	4,19
Trato al usuario	16 16,00%	15 15,00%	23 23,00%	23 23,00%	23 23,00%	100	4,22
Limpieza	16 16,00%	18 18,00%	24 24,00%	22 22,00%	20 20,00%	100	4,12

Fuente: elaboración propia, 2021.

Se puede observar que el tiempo de espera es el factor más importante al momento de decidir el medio de transporte por utilizar y la principal razón junto con la seguridad y la velocidad de desplazamiento para que el 76.8 % de los encuestados estén utilizando medio de transporte alternativo al autobús para realizar sus viajes diarios, de estos el 66, 7 % empezaron a utilizar plataformas de viajes digitales como Uber y Didi, así como un 11 % respondieron que también utilizan taxis informales, esta tendencia se puede observar también en estudios realizados por el Lanamme en su propuesta, donde indica que a mayor congestión vial, menor velocidad de operación de la flota de transporte público modalidad autobús, lo cual obliga a los operadores a aumentar su tamaño de flota para atender la demanda y, con ello, se elevan los costos de operación y de inversión, lo cual hace perder competitividad ante otros medios, además de crear descontento en los usuarios por los largos tiempos de espera.

Es interesante, además, indicar que las plataformas de transporte compartido han ganado terreno frente al autobús no por factores económicos, ya que el 66 % de los encuestados indicaron que las tarifas de autobús les parecen razonables contra un 34 % que las consideran altas, lo que indica que la rapidez en el servicio y la accesibilidad a nivel de tecnología es lo que el usuario demanda en sus servicios de transporte.

En cuanto al tema tarifario, se muestra que existe un espacio para mejorar en el modelo aplicado en la actualidad, el cual no contempla gastos e inversiones que son

importantes para mantener la sostenibilidad de los servicios, tales como las inversiones en tecnologías de información y seguridad para los usuarios, según estudios del Lanamme donde se indica que dicho modelo data de 1997 y no se adecua a las necesidades actuales del empresariado y el usuario.

A pesar de las limitaciones de la muestra utilizada, los resultados que se presentan poseen bastante similitud a los encontrados en estudios de mayor envergadura como los realizados por la Contraloría General de la República para el 2018, en su Consulta Nacional sobre Servicios Públicos y encuestas realizadas por la agencia de Cooperación Alemana para el desarrollo GIZ en su encuesta de sobre percepción de la calidad del servicio de transporte público de la GAM, donde los porcentajes de satisfacción y las variables por calificar resultaron similares.

Para poder cumplir el objetivo de investigación acerca de la indagación sobre cuáles cambios e innovaciones podrían aplicarse en los servicios de transporte público de la Empresa Guadalupe, se les consultó a los encuestados sobre sus conocimientos y experiencias en medios de transporte público en otras latitudes, la respuesta se muestra en el Gráfico 1.

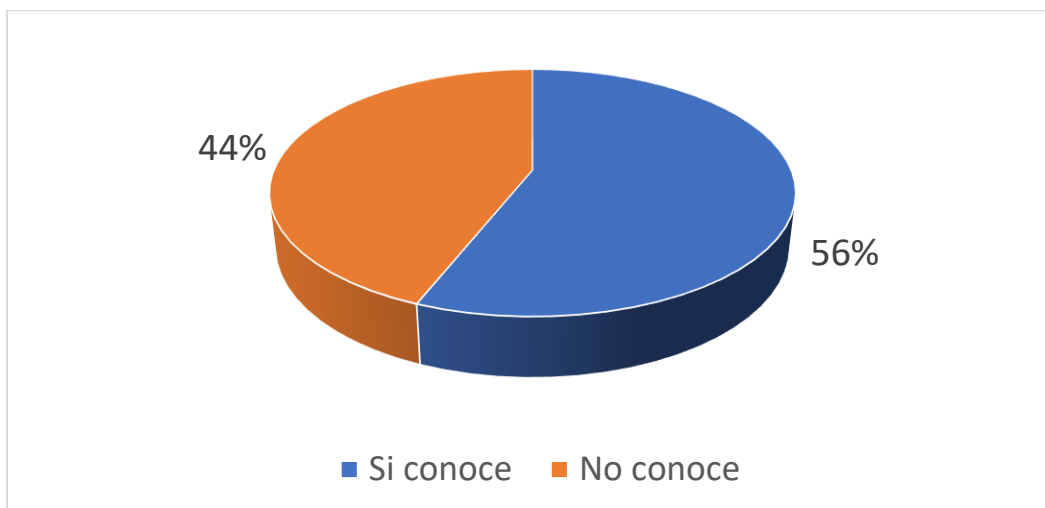


Gráfico 1. Conocimiento de medios de transporte público fuera de Costa Rica

Fuente: elaboración propia, 2021.

Lo anterior reafirma que los usuarios están atentos y asertivos a los cambios e innovaciones que pueda realizar la empresa de autobuses que redunden en una mejora en los servicios, esto puede ser un punto a favor si a la empresa toma acciones para mejorar el servicio al tomar como base los esfuerzos realizados en otras latitudes.

Por otra parte, los encuestados indican que están un 99 % de acuerdo en que se realicen los cambios necesarios en las rutas y en las carreteras, que les permitan agilizar la velocidad en los recorridos y también la forma en que son distribuidas las rutas para poder alcanzar sus destinos de forma más eficiente, inclusive, y aunque reconocen que es difícil por la legislación vigente, el 90.9 % estarían de acuerdo en convenios de cooperación entre la empresa de autobuses y las plataformas digitales para poder establecer mejoras y aumentar el alcance de los destinos para los habitantes.

Además, dentro de las innovaciones que los encuestados consideran importantes para poder dar una mayor cobertura de servicios y poder ampliar la oferta de servicios de la empresa, está el poder instalar en los autobuses dispositivos para transportar bicicletas; esta innovación mostró un apoyo del 77 % de las personas.

En cuanto a cuáles deben ser los estándares de calidad de los servicios de autobús, de cara a que los usuarios sigan considerando a la empresa como su principal proveedor de transporte en el futuro, estos deben considerar lo mencionado en el Gráfico 2.

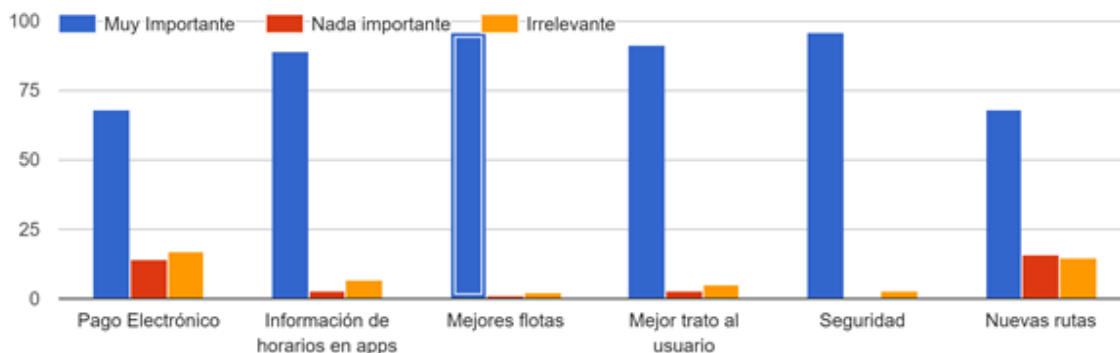


Gráfico 2. Expectativas de calidad transporte público

Fuente: elaboración propia, 2021.

Como se puede observar, para los encuestados el pago electrónico, la seguridad, mejoras en la información que reciben, nuevas rutas, mejores flotas y mejor trato son las variables que mejor representarán los estándares de calidad que buscan en los medios de transporte que utilizan.

Aunado a esto, existe preocupación de parte de los usuarios encuestados sobre la posibilidad de contar con flotas con menores índices de contaminación, las cuales permitan minimizar los efectos del calentamiento global en la atmósfera, inclusive se muestran dispuestos a apoyar las iniciativas a través del pago de mayores tarifas, tal como se muestra en el Gráfico 3.

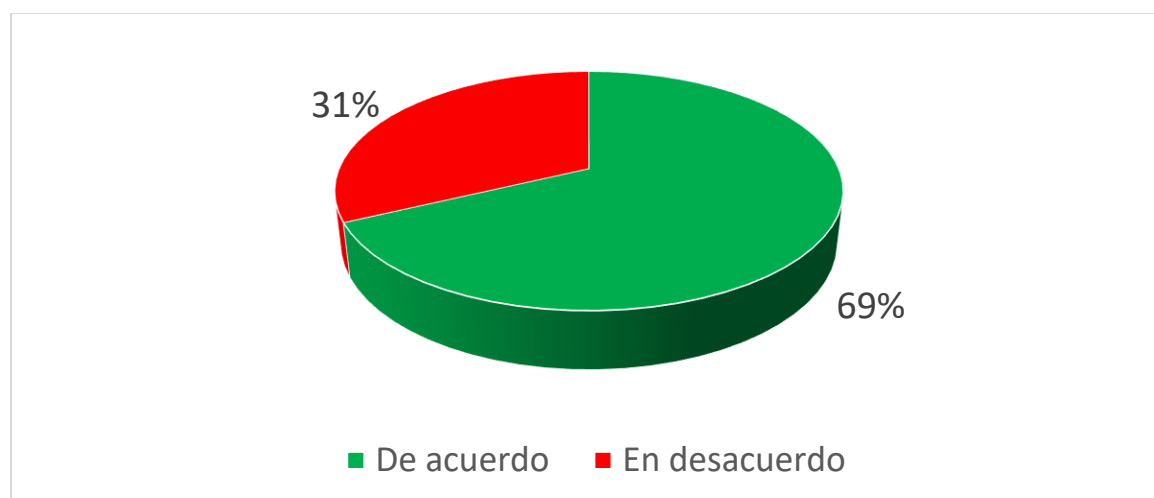


Gráfico 3. Disposición a pagar mayores tarifas por flotas amigables con el ambiente

Fuente: elaboración propia, 2021.

Alineados con el objetivo de estudio sobre cuáles son los estándares de calidad que responden a la expectativa de los usuarios, la mayoría de los encuestados consideran que la empresa debe tomar más en cuenta la opinión de los usuarios, por medio de encuestas de servicios realizados, ya que el 93.9 % manifestó nunca haber participado en una.

Por otra parte, es de suma importancia, para la opinión de los encuestados, las actividades que la empresa realiza de cara a la Responsabilidad Social Empresarial, en especial en lo referente a cuidado del ambiente, dado que sus servicios producen contaminación al ambiente, de ellos el 88.9 % dijo no conocer si la empresa poseía políticas de calidad asociadas a la prestación de sus servicios y en un 80 % de estos no pudieron mencionar alguna acción que la empresa hubiera realizado en torno a temas ambientales.

Este tema es de suma importancia para la sostenibilidad de cualquier empresa y con mayor importancia en una de transporte, ya que todas las acciones que se realicen deben ser visibilizadas hacia su público meta, lo anterior se explica en el Gráfico 4 en donde se les preguntó a los encuestados sobre la importancia que poseen las iniciativas medioambientales en la escogencia del medio de transporte por utilizar.

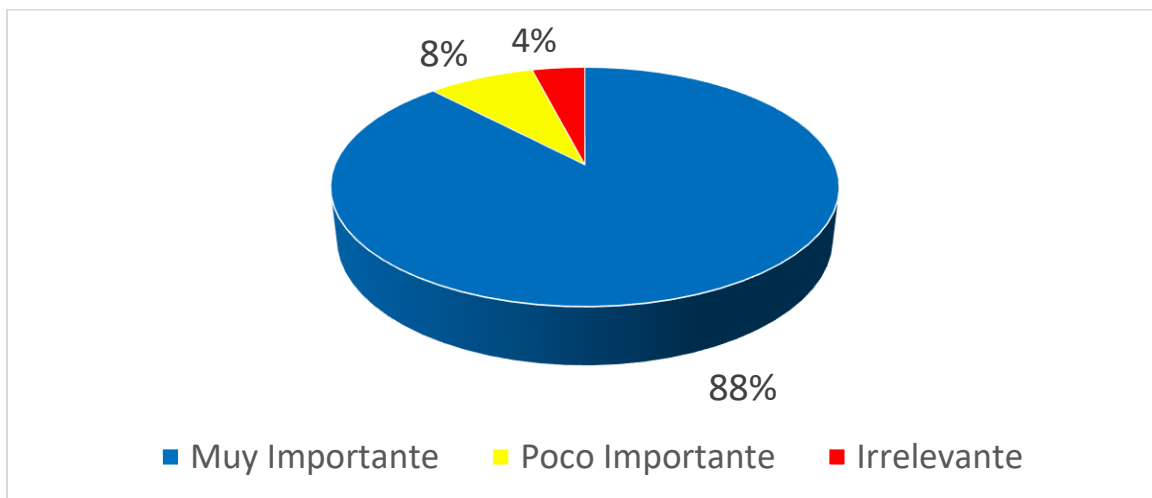


Gráfico 4. Importancia de las iniciativas medioambientales al escoger el medio de transporte por utilizar

Fuente: elaboración propia, 2021.

Otro de los aspectos que toma mayor importancia de cara a que los usuarios consideren que el servicio tiene una calidad aceptable es el trato y la disposición que poseen los conductores de autobús, donde el 97 % de la muestra encuestada consideró

que la presentación y el trato que reciben del conductor les merece una considerable atención al momento de elegir su medio de transporte.

Con respecto a este tema, en el Gráfico 5 se resume y reafirma la importancia que tiene la forma en que el conductor interactúa con los usuarios y cómo este actor es de suma importancia para la percepción de calidad en los servicios.

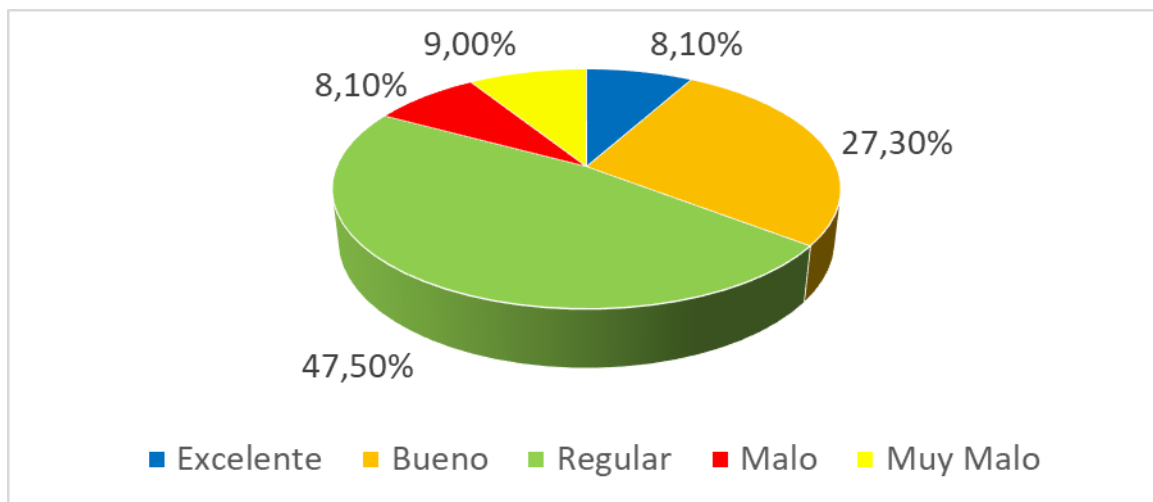


Gráfico 5. Percepción de servicio brindado por los conductores

Fuente: elaboración propia, 2021.

Los resultados anteriores reafirman la importancia del conductor dentro de la percepción de calidad del servicio, ya que la empresa solo posee una interacción con el usuario a través de este, además él debe tener toda la capacitación posible en temas como servicio al cliente y la Ley 7600; también de poseer una presentación personal que genera confianza y seguridad, así como una forma de interactuar respetuosa y educada, esto debido a que el universo de usuarios del servicio está liderado por mujeres trabajadoras con un 64 % de uso, frente a un 36 % de hombres.

Conclusiones y Recomendaciones

La actividad de transporte público es más que un negocio, es una actividad que engloba un desarrollo social y económico para los habitantes y, por lo tanto, debe ser dirigido siempre con miras a provocar el desarrollo de las comunidades donde brinde

servicio, ya que de su desempeño depende que las personas tengan mejores trabajos, mejores servicios sociales, mayor acceso a una mejor educación y, por sobre todo, a una mejora calidad de vida que, de momento, se pierde en el congestionamiento vial.

El poder identificar y analizar la situación actual del sector de transporte público modalidad autobús del Cantón de Goicoechea, por medio de la investigación, permite determinar oportunidades de mejora que, con ayuda integral de diferentes profesionales relacionados con el área de estudio, se puedan aplicar con el fin de mejorar el rendimiento financiero y la gestión administrativa para los servicios que se ofrecen.

Alineado con los objetivos de investigación se procede a exponer las siguientes conclusiones y recomendaciones.

Para el primer objetivo, el cual consiste en poder identificar las variables más importantes para los usuarios de transporte público, se concluye que las principales variables son los tiempos de espera y la velocidad del servicio; los cuales representan también las principales causas de la disminución en el uso del servicio y la adopción de otras modalidades de transporte.

Por lo anterior, se recomienda que la empresa realice alianzas y acercamientos con las autoridades como el Ministerio de Obras Públicas y Transportes, el Consejo de Transporte Público y la municipalidad local, esto para poder estructurar proyectos que le permitan mejorar la fluidez del servicio, así como variantes en el servicio, como buses expresos, rutas periféricas internas dentro del cantón que permitan agilizar la velocidad del servicio y la variedad para los usuarios, de esta forma se puede recuperar pasajes y luchar contra el transporte informal al captar así mayores recursos para la organización.

Para el segundo objetivo, el cual consiste en indagar sobre los modelos de operación que permitan ofrecer innovación en los servicios, se constató que cada día los usuarios están mejor informados, anhelan servicios que han experimentado en otras latitudes y están dispuestos a pagar tarifas adicionales por servicios innovadores y que mejoren su calidad de vida, lo que puede producir mayores ingresos a la empresa.

Por lo tanto, se recomienda que la empresa se convierta en un actor directo dentro de las políticas que intenta implantar el gobierno, como la sectorización, la creación de

nuevas rutas y la implementación del pago electrónico, esto debido a que para la opinión pública los empresarios de autobuses son los que retrasan los procesos de modernización del sector; con base en esto, es importante reforzar la imagen corporativa, además de pensar más hacia el futuro, donde la sostenibilidad de los negocios van a ir de la mano con una cultura de responsabilidad social empresarial bien aplicada.

A nivel de los objetivos de Desarrollo Sostenible, es importante que la empresa desarrolle sus propios proyectos de inversión, enfocados en realizar los cambios tecnológicos como:

- Compra de autobuses eléctricos,
- Obtención de certificaciones ambientales o compensación de emisiones,
- Capacitación a sus colaboradores sobre buenas prácticas ambientales,
- Inversión en dispositivos para poder transportar bicicletas,
- Inversión en sistemas de vigilancia y seguridad para los usuarios.

Se sabe, de antemano, que algunas de estas inversiones son riesgosas, pero a nivel internacional se ha observado como las empresas que están apostando por energías limpias, son las que presentan mejores indicadores financieros y aceptación de los clientes, quienes ahora son más preocupados por los efectos del cambio climático.

Para el tercer objetivo, el cual consiste en reconocer cuáles son los estándares de calidad que responden a la expectativa de los usuarios, es importante indicar que la empresa debe tomar más en cuenta la opinión de sus usuarios y de los resultados de esta dirigir sus proyectos de mejora continua; de hecho parte importante del cambio es considerar a estos como clientes, ya que a partir de la explosión de múltiples plataformas de transporte compartido, la empresa va a tener que competir por la fidelidad de las personas.

También es de suma importancia que se invierta en mejores y más actualizadas capacitaciones para los conductores, que les permitan atender, de manera oportuna y asertiva, a los diferentes géneros de clientes a los que la empresa les brinda servicio.

Todas las recomendaciones anteriores son de suma importancia para resolver el principal problema que posee la empresa, el cual es la pérdida de ingresos, proveerles sostenibilidad financiera a mediano y largo plazo; aparte de convertirlo en un actor importante dentro de los proyectos país que tengan como objetivo mejorar la calidad de vida de las personas.

Referencias

AC&A et Gensier. (2017). *Plan Integral de Movilidad Urbana Sostenible*. San José, Costa Rica.

Aguiar, M. d. (2016). *Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos*. <https://sabermetodologia.wordpress.com/2016/02/15/tecnicas-e-instrumentos-de-recoleccion-de-datos/>

Brigham, E.F.; Houston, J.F. (2015). *Fundamentals of Financial Management (8 ed)*. South Western-Cengage Learning.

Cabia, D. L. (17 de 02 de 2017). *Fuente de Financiación*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/fuente-de-financiacion.html>

Contraloría General de la República. (2018). *Encuesta de percepción de los servicios públicos*. San José. <https://www.cgr.go.cr/03-documentos/publicaciones/encuestas-nac.html>

Estiven González. (2013). *Transporte público en Costa Rica: desafío en la Gran área Metropolitana Hacia un sistema sectorizado, moderno, intermodal y bajo en emisiones*. San José, Fundación Friedrich Ebert. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/fesamcentral/10443-20140121.pdf>

Fernandes, N. (2014). *Finance for executives, A practical Guia for managers*. British Library.

Granel, M. (28 de 11 de 2019). *¿Qué es el Apalancamiento? ¿Cómo funciona y cuáles son los riesgos?* Obtenido de Rankia: <https://www.rankia.mx/blog/analisis-ipsa/3874942-que-apalancamiento-como-funciona-cuales-son-riesgos>

Ley 7593. Ley de la Autoridad Reguladora de Servicios Públicos. *Diario oficial la Gaceta*. San José, Costa Rica 5 de setiembre 1996.

López y Deslauriers. (2012). La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social. *Revista Margen N° 61*. 14-26.

Martínez, C. (2019). *Investigación descriptiva: definición, tipos y características*. lifeder.com: <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2018). *Plan Nacional de Desarrollo y de Inversiones Públicas (PNDIP) 2019-2022*. San José.

Ministerio de Obras Públicas y Transportes. (2011). *Plan Nacional de Transportes de Costa Rica 2011-2035*.

Ministerio de Obras Públicas y Transportes e INECO. (2011). *Plan Nacional de Transportes de Costa Rica (2011-2035): Transporte público: el transporte público de pasajeros y el proyecto de sectorización*.

ONU. (2015). *Informe 2015 sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio*, Nueva York, 2015. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Pedro López Roldán - Sandra Fachelli. (01 de Feb de 2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Universitat Autònoma de Barcelona:
https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf

Programa Estado de la Nación. (2016) *Informe Estado de la Nación 2016*.
<http://repositorio.conare.ac.cr/handle/20.500.12337/70>

Sevilla, A. (04 de 11 de 2015). *Economipedia*. Rentabilidad:
<https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad.html>

Váquiroy, M. J. (03 de 11 de 2019). *El punto de equilibrio*. Pymes Futuro:
<https://www.pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>

Vargas, L. (2013). *Rumbo a la carbono neutralidad en el transporte público de Costa Rica*.
<https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/18204/Rumbo-carbono-neutralidad-en-transporte-publico-Costa-Rica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología
Facultad de Ciencias Empresariales
MBA con énfasis en Finanzas

Estudio de opinión acerca de los servicios de transporte público en Goicoechea, febrero 2021.

La siguiente encuesta busca recolectar información para fines académicos como parte del trabajo de investigación para la Maestría en Administración de Empresas en la ULACIT. Para responder a la encuesta *Estudio de opinión acerca de los servicios de Transporte Público en Goicoechea*, favor devolverla a través de la plataforma Web Survey monkey. Gracias por su colaboración.

Tema de la investigación: estrategias de mejoramiento operativo para la Empresa Guadalupe Limitada para el nuevo período de concesión 2021-2028.

OBJETIVO GENERAL DEL ESTUDIO: Analizar las posibles estrategias de planificación operativa y financiera que requiere la Empresa Guadalupe Limitada para innovar su oferta de servicios en el corto plazo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las variables más importantes para los usuarios de transporte público.

PREGUNTAS
1. ¿Con qué frecuencia utiliza el transporte público modalidad autobús a la semana?
<input type="checkbox"/> 1 vez <input type="checkbox"/> 2 a 4 veces <input type="checkbox"/> 5 a 7 veces () más de 7 veces
2. Comparado con los últimos años. ¿cómo ve la evolución del transporte público?
<input type="checkbox"/> Mejor <input type="checkbox"/> Peor <input type="checkbox"/> Igual

3. De las siguientes variables, ¿cuáles considera que afectó más la opinión de la pregunta anterior? (califique del 1 al 6 de acuerdo con la que considera que lo afectó.
<input type="checkbox"/> Limpieza del autobús <input type="checkbox"/> Seguridad () Trato al usuario <input type="checkbox"/> Velocidad en el recorrido <input type="checkbox"/> Estado del autobús <input type="checkbox"/> Tiempo de espera
4. ¿Alguna de las variables anteriores ha provocado que usted migre a otros medios de transporte?
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/>
5. Si utiliza otros medios de transporte, ¿cuál de los siguientes utiliza con mayor frecuencia?
() Uber o Didi () Taxi () Pirata
6. ¿Cuál es su percepción con respecto a la tarifa vrs la calidad del servicio?
() De acuerdo () En desacuerdo () Indiferente

2. Indagar sobre los modelos de operación que permitan ofrecer innovación en los servicios.

PREGUNTAS
1. ¿Cuáles de las siguientes opciones considera más importante para el futuro del transporte público?:
<input type="checkbox"/> Pago electrónico <input type="checkbox"/> Información de horarios <input type="checkbox"/> Mejores flotas <input type="checkbox"/> Mejor trato al usuario <input type="checkbox"/> Seguridad <input type="checkbox"/> Nuevas rutas
2. ¿Conoce usted cómo funciona el transporte público en países desarrollados?
() SÍ () NO
3. ¿Estaría de acuerdo en que pagar una tarifa más alta para poder contar con buses amigables con el ambiente?
() SÍ () NO

4. ¿Estaría de acuerdo en una reestructuración del transporte que le permita llegar a su destino de forma más ágil y rápida?
() SÍ () NO
5. ¿Qué piensa acerca de la integración del transporte público por autobús con plataformas tipo Uber? (que trabajen en conjunto para alcanzar más destinos y más usuarios)
() De acuerdo () En desacuerdo

3. Reconocer cuáles son los estándares de calidad que responden a la expectativa de los usuarios.

PREGUNTAS
1. ¿Conoce usted si la empresa posee políticas de calidad en sus servicios?
() SÍ () NO
2. ¿Ha participado en encuestas de medición de la calidad por parte de la empresa?
() SÍ () NO
3. ¿Cuáles de las siguientes opciones considera más importante en cuanto a calidad cuando utiliza un servicio de autobús?
[] Presentación y trato del conductor [] Información de horarios [] Limpieza [] Rapidez [] Seguridad
4. ¿Cómo evaluaría el trato por parte del conductor?
() Excelente () Bueno () Regular () Malo () Muy malo
5. ¿Qué tan importante considera el cuidado del ambiente al momento de elegir el transporte público?
() Importante () Poco importante () Irrelevante

6. ¿Conoce usted o ha escuchado las acciones que ha emprendido la empresa de buses de su comunidad, acerca del cambio climático?
<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
Si la respuesta a la pregunta anterior es SÍ, detalle cuál de las siguientes opciones ha observado que la empresa de autobuses de su comunidad realiza.
<input type="checkbox"/> Reciclaje <input type="checkbox"/> Uso de energías renovables <input type="checkbox"/> Campañas de concientización <input type="checkbox"/> Mitigación de huella de carbono <input type="checkbox"/>

Entrevista a un experto

1. ¿A qué se debe la disminución en el uso del autobús como medio de transporte?
2. ¿Cómo afecta esta disminución la estructura financiera de las empresas?
3. ¿Conoce usted el grado de profesionalismo con que se administran las empresas de autobuses en Costa Rica? ¿Y en qué manera una buena administración deriva en la sostenibilidad del negocio?
4. De acuerdo con los planes a futuro para el sector, ¿qué importancia tiene la integración de las empresas en conglomerados?
5. Usted considera que si se modernizan las rutas de transporte de manera que sirvan a los intereses de los usuarios y no tanto de los empresarios, ¿esto redundará en un mayor crecimiento en el uso de los servicios?

6. ¿Cómo ve usted que las empresas de autobuses implementen planes de integración de servicios como, por ejemplo, parqueos para bicicletas, dispositivos para llevar éstas en el autobús, cooperación con plataformas como Uber que alimenten gente de zonas donde no entra el autobús y los traslade a donde pasa este?
7. ¿Qué tan importante para la recuperación del uso del autobús considera la implementación de energías limpias? Dígase autobuses eléctricos.
8. En su opinión, ¿cuál es el principal obstáculo que tiene el transporte público para llegar a ser como en los países desarrollados, dígase como ciudades, como Madrid o Londres?
9. ¿Considera que el pago electrónico mejorará los ingresos de las empresas autobuseras y el control que ejerce el estado sobre la actividad?
10. Cree usted que para mejorar el transporte público en nuestro país el usuario debe estar dispuesto a pagar una tarifa más alta, ¿que se retribuya en mejores servicios?

15 de marzo de 2021

A quien corresponda

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación denominado: *Propuesta de modelo de gestión para mejorar los ingresos de la Empresa de Autobuses Guadalupe Limitada*, elaborado por el estudiante Daniel Vargas Morales para optar por el Grado de Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Finanzas.

Corregí el trabajo en aspectos tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como trabajo final de graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (UlaCit).

Se suscribe cordialmente,



Carlos Díaz Chavarría

4-0155-0936 Teléfono: 83 - 26 - 28 - 65

Escritor - Profesor universitario

Filólogo - Maestría en Literatura (UCR)

Comentarista del programa PANORAMA (CANARA)

Presentador de la sección *Cuestiones del idioma* (Teletica - Telered)

Personaje Cultural 2013

Premio Internacional Pergamino de Honor al Mérito 2015

Premio Micrófono de Oro a la Excelencia Comunicativa 2015

Premio Mundial a la Excelencia Literaria 2019

Premio Excelencia a la Trayectoria Profesional 2021