UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

Repositorio Digital USM **https://repositorio.usm.cl**

Departamento de Arquitectura Arq_paso

2018

MODELO DE EXPERIENCIA DE VIAJES PARA LA DETERMINACIÓN DE NIVELES DE SERVICIO DE UN PLAN ESTRATÉGICO, EN EMPRESAS DE SERVICIO DE TRANSPORTE SUBTERRÁNEO DE PASAJEROS

VERDEJO CABELLO, GONZALO ANDRÉS

https://hdl.handle.net/11673/47350

Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

ESCUELA DE NEGOCIOS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERIO SANTA MARÍA

Escuela de Negocios Departamento de Ingeniería Comercial

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

MODELO DE EXPERIENCIA DE VIAJES PARA LA DETERMINACIÓN DE NIVELES DE SERVICIO DE UN PLAN ESTRATÉGICO, EN EMPRESAS DE SERVICIO DE TRANSPORTE SUBTERRÁNEO DE PASAJEROS.

Tesina de Grado presentada por

Gonzalo Andrés Verdejo Cabello

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Dr. Jorge Cea Valencia

Noviembre de 2018

TITULO DE TESINA: **“MODELO DE EXPERIENCIA DE VIAJES PARA LA DETERMINACIÓN DE NIVELES DE SERVICIO DE UN PLAN ESTRATÉGICO, EN EMPRESAS DE SERVICIO DE TRANSPORTE SUBTERRÁNEO DE PASAJEROS”**

AUTOR: **Gonzalo Andrés Verdejo Cabello**

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES:

_____

COMISIÓN DE TESINA: Dr. Jorge Cea V.
Dr. Zocimo Campos J.
Mg. José Luis Andias P.

Santiago, Noviembre 2018

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: GONZALO ANDRÉS VERDEJO CABELLO

Fecha: …….

INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO 6
1. INTRODUCCIÓN 7
2. DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA 8
3. OBJETIVOS 9
3.1. OBJETIVO GENERAL 9
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 9
4. ALCANCE 10
5. ESTADO DEL ARTE 11
5.1. Marco Teórico 11
5.1.1. El Concepto “Cliente” 11
5.1.2. Definiciones de “Satisfacción del Cliente” 12
5.1.3. La Importancia de la Satisfacción del Cliente 13
5.1.4. Beneficios de Lograr la Satisfacción del Cliente 13
5.1.5. La Percepción de la Satisfacción del Cliente 14
5.1.6. Factores que Influyen en las Percepciones de los Clientes 14
5.1.7. Elementos que Conforman la Satisfacción del Cliente 15
5.1.8. Satisfacción del Cliente vs. Rentabilidad 16
5.1.9. Medición de la Satisfacción del cliente 17
5.2. Antecedentes 19
5.2.1. Plan Estratégico 19
5.2.2. Lineamientos Estratégicos 20
5.2.3. Estructura Organizacional 21
5.2.4. Principales Stakeholders 22
5.2.5. Actividades y Negocios 23
5.2.6. Operación de la Red 25
5.2.7. Satisfacción Neta 26
6. METODOLOGÍA 28
7. DESARROLLO DEL TEMA 30

7.1. Diagnóstico 30
7.2. Momentos del Viaje (Ciclo de Vida) 34
7.3. Sujetos y objetos involucrados en cada momento de viaje 35
7.4. Aspectos vinculados con los momentos de viaje 36
7.5. Correlación de Satisfacción Neta con los Momentos de Viaje 37
7.6. Pilares del Servicio 39
7.7. KPIs para medición de aspectos que valoran los clientes 39
7.8. Modelo del Ciclo de Experiencia de Clientes 41
7.9. Validación del Modelo, Proyección del Indice de Satisfacción Neta 42
8. CONCLUSIONES 44
8.1. Del Trabajo Realizado 44
8.2. Limitantes del Trabajo 46
8.3. Recomendaciones 46
9. BIBLIOGRAFIA 48
10. ANEXOS 49
10.1. ANEXO A: Cálculo del índice de Satisfacción Neta 49
10.2. ANEXO B: Modelo empleado para la obtención del índice ACSI 49
10.3. ANEXO C: Historia de Metro S.A 50
10.4. ANEXO D: Red de Comercialización de Metro S.A 50
10.5. ANEXO E: Lineamientos Estratégicos Metro S.A 51
10.6. ANEXO F: Estructura Organizacional Metro S.A. 51
10.7. ANEXO G: Mapa de Stakeholders Metro S.A. 52
10.8. ANEXO H: Composición por Línea - Afluencia 2017 53
10.9. ANEXO I: Benchmarking CoMET / Nova 53

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesina tiene como objetivo general, la obtención de un modelo de experiencia de viajes para la determinación de niveles de servicio de un plan estratégico, en empresas de servicio de transporte subterráneo de pasajeros, como lo es Metro de Santiago.

Para lograr este objetivo, se recopiló en primera instancia toda la información disponible de la empresa respecto de su plan estratégico actual, como lo es la misión, visión, valores, lineamientos y objetivos estratégicos. Junto con lo anterior se recopiló información de la operación de la red tales como la afluencia, oferta de transporte y proyectos asociados a la operación. También se especificó cómo se mide actualmente el índice de satisfacción neta (ISN) que perciben los clientes del servicio entregado, con la evolución que este indicador ha tenido en el transcurso de los años.

Luego se presentaron los principales estudios e indicadores de nivel de servicio de experiencia de viajes que impactan directamente en el plan estratégico de la Empresa. Se especificó la forma en que Metro de Santiago mide actualmente la percepción de los clientes respecto del servicio, que involucran diversos aspectos relacionados con los momentos de viaje. Adicionalmente se mostraron los resultados del estudio de Praxis Experience, que entrega un ranking de experiencia de servicio entre diferentes empresas presentes en Santiago y también un estudio de benchmarking de metros a nivel mundial donde Metro de Santiago está presente.

Se identificaron y caracterizaron cada una de las etapas del ciclo de experiencia de viaje del cliente que utiliza el servicio desde que prepara el viaje hasta que sale de la estación de destino, así como la identificación de sujetos y objetos involucrados en cada momento de viaje. Posteriormente se especificaron los aspectos del servicio vinculado a estos momentos, correlacionándolos con la satisfacción neta, agruparlos en tres diferentes niveles de impacto. Se identificaron además los pilares del servicio, junto con el establecimiento de indicadores de desempeño para medir los aspectos que valoran los clientes.

Todo lo anterior permitió obtener el modelo de experiencia de viajes que integra el ciclo de vida que atraviesa el cliente, junto con los aspectos de impactan en la satisfacción, así como los KPI's como indicadores claves de desempeño.

Finalmente el modelo se cruzó con las principales iniciativas del plan estratégico de la empresa, confeccionando una propuesta de calendarización de éstas para los próximos 5 años y así obtener una proyección el índice de satisfacción neta, considerando la ejecución de dichas iniciativas año a año.

1. INTRODUCCIÓN

Para todas las empresas es indispensable conocer en profundidad los aspectos que valoran los clientes, en cuanto a lo que esperan obtener del producto o servicio adquirido. Además hoy en día, es una época en que las redes sociales son una herramienta importante donde los clientes hacen sentir su agradecimiento o malestar respecto de lo ofrecido por una empresa y que llega instantáneamente a otros potenciales clientes, lo que puede determinar el futuro y continuidad de ésta a lo largo del tiempo.

A raíz de lo anterior, es sumamente importante tener un modelo que identifique claramente los momentos de ciclo de experiencia de los clientes, relacionándolo con los aspectos que ellos más valoran en cada una de estas instancias del servicio entregado.

A partir de esto, se plantea en esta tesina la obtención de un modelo de experiencia de viajes para la determinación de niveles de servicio de un plan estratégico en empresas de transporte subterráneo de pasajeros como lo es Metro de Santiago, que integre dentro del ciclo de experiencia del cliente las etapas que éste enfrenta desde que prepara su viaje hasta que sale de la estación de destino, los aspectos que realmente valoran del servicio entregado diferenciados por niveles de impacto en la satisfacción e indicadores claves de desempeño.

Con este modelo se genera una propuesta de las principales iniciativas estratégicas de la empresa para los próximos 5 años y una proyección del índice de satisfacción neta en base a la ejecución año a año de dichas iniciativas, permitiendo a Metro de Santiago mejorar el índice de satisfacción neta respecto de la percepción que tiene los clientes pudiendo ofrecer un mejor servicio, descartando o aplazando aquellas iniciativas que no impacten directamente en el ciclo de experiencia de cliente y así destinar los esfuerzos de una forma más eficiente, ayudando a gestionar y tomar decisiones estratégicas de forma correcta y oportuna por parte de Metro de Santiago.

2. DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Modelo de Experiencia de Viajes para la determinación de niveles de servicio de un Plan Estratégico, en Empresas de servicio de transporte subterráneo de pasajeros.

La justificación del tema, se basa en que las actuales iniciativas desarrolladas por Metro de Santiago para el transporte público de pasajeros, no se han traducido en gran medida en una mejora significativa del nivel de satisfacción en los clientes. Por lo anterior se necesita conocer a cabalidad cuáles son los aspectos que los pasajeros valoran más del servicio, considerando todo el ciclo de viaje, desde la preparación, hasta la salida de la estación de destino.

Este estudio como MBA en gestión empresarial, permitirá identificar las iniciativas claves que la Empresa necesita considerar en su plan estratégico para poder ofrecer un servicio de calidad, junto con descartar y/o aplazar aquéllas que no impacten directamente en el ciclo de experiencia de cliente y así destinar los recursos disponibles de una forma más eficiente, ayudando a gestionar y tomar decisiones estratégicas de forma correcta y oportuna por parte de Metro de Santiago.

Por otra parte será un aporte a los clientes (sociedad), pues ayudará a ofrecer un servicio más acorde a sus reales necesidades, direccionando los esfuerzos directamente a lo que ellos valoran de un buen servicio de transporte de pasajeros.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Generar un modelo de experiencia de viajes para la toma de decisiones a nivel estratégico en Empresas de servicio de transporte subterráneo.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1) Identificar la situación actual del servicio de transporte subterráneo según la perspectiva de los clientes, stakeholders y no clientes de la red de transporte.

2) Determinar los principales estudios e indicadores de nivel de servicio de experiencia de viajes que impactan directamente en el plan estratégico de una Empresa de servicio de transporte subterráneo.

3) Definir un modelo de experiencia de viajes en base a un ciclo de experiencia de clientes que ayude a definir las directrices del servicio a nivel estratégico.

4) Validar si el modelo propuesto, agrega valor en la toma de decisiones de un plan estratégico en Empresas de servicio de transporte de pasajeros.

4. ALCANCE

El alcance permite señalar dónde y cómo está circunscrito el trabajo.

(I) Rango de acción: El estudio de la tesina está circunscrito en la Región Metropolitana de Santiago, en donde se ofrece el servicio de transporte subterráneo Metro de Santiago. Involucra todo el ciclo de viaje del transporte, es decir desde que el pasajero prepara su viaje y entra a una estación de Metro, hasta que llega a su destino final y sale de la estación.

(II) Tipo de alcance: El tipo de alcance es descriptivo ya que se describirá el fenómeno del transporte actual que ofrece Metro de Santiago, se especificarán las características del servicio ofrecido por la Empresa enmarcado en su plan estratégico en todo el ciclo de experiencia del cliente, junto con los rasgos y aspectos que los clientes realmente valoran del servicio. Se identificará el fenómeno, los sujetos involucrados y las variables a medir, junto con la recolección de datos necesarios para el desarrollo de esta tesina.

5. ESTADO DEL ARTE

5.1. Marco Teórico

En la actualidad, lograr la plena “satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes pertenecientes al mercado objetivo. Es por esto, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha pasado a ser uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales de las empresas exitosas.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que las empresas conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para llevar a cabo todas las acciones necesarias para alcanzar mejores niveles de satisfacción del cliente.

5.1.1. El Concepto “Cliente”

Existen varios conceptos que definen a un cliente. A continuación se presentan las más relevantes:

- El cliente es el activo más importante que poseen las empresas. Este activo se aprecia con el tiempo, y no se refleja en los libros de contabilidad. (Peters, 2004)

- El propósito de una compañía es “crear clientes”, mediante las dos funciones básicas que debe desarrollar la empresa: “la mercadotecnia y la innovación” y estas funciones básicas son las responsables de generar ingresos para las empresas. La creación de clientes implica administrar su ciclo de vida. (Drucker, 1992)

- Los clientes se definen según el mercado que integran, estableciendo tipos de mercados de clientes tales como: mercado de consumidores, mercados de empresas, mercado de revendedores, mercado gubernamentales y mercados internacionales, a medida que cada uno de ellos se va desarrollando. (Kotler & Armstrong, 2003)

Como resumen se puede definir un cliente como un consumidor que reitera la compra de productos o servicios que las empresas ofrecen. Es por esto que objetivo de las empresas es lograr que la reiteración de compra de un consumidor se convierta en un hábito del mismo para lograr tener clientes y hacer sustentable su negocio.

5.1.2. Definiciones de “Satisfacción del Cliente”

A lo largo de la historia han surgido diversas definiciones de satisfacción del cliente, de las cuales se pueden destacar las siguientes:

“Estado cognitivo derivado de la adecuación o inadecuación de la recompensa recibida respecto a la inversión realizada, se produce después del consumo del producto o servicio”. (Howard & Sheth, 1969)

“Evaluación que analiza si una experiencia de consumo es al menos tan buena como se esperaba, es decir, si se alcanzan o superan las expectativas”. (Hunt, 1977)

“Estado psicológico final resultante cuando la sensación que rodea a la discrepancia de las expectativas se une con los sentimientos previos acerca de la experiencia de consumo”. (Oliver, 1980)

“La satisfacción del cliente se identifica con cuatro factores que afectaban a ésta. Dichos factores que sacian las preferencias, necesidades o valores personales son los aspectos esenciales del producto o servicio que los clientes esperan de todos los competidores de dicho producto o servicio, los servicios básicos de apoyo como la asistencia al consumidor, un proceso de reparación en el caso de que se produzca una mala experiencia y la personalización del producto o servicio”. (Jones & Sasser, 1995)

(Johnson & Fornell, 1991), Plantean un modelo donde la satisfacción del cliente está formada por la acumulación de la experiencia del cliente con un producto o servicio. Exponen que esta percepción de la satisfacción del cliente no es una percepción estática en el tiempo, sino que la satisfacción del cliente recoge la experiencia adquirida con la compra y uso de un determinado producto o servicio hasta ese instante de tiempo. Este modelo tiene una gran importancia en la actualidad, ya que el Índice de la Satisfacción del Cliente Americana (American Customer Satisfaction Index: ACSI) se realiza empleando una revisión de este modelo. El modelo ACSI se basa en las relaciones entre características tales como la calidad percibida, el valor percibido, la tolerancia respecto al precio, la posibilidad de recompra y la recomendación del servicio y/o producto a otros que son evaluadas por los clientes.

Revisando las definiciones dadas por diversos autores respecto de la satisfacción de clientes, la mayoría de éstos consideran que la satisfacción implica tres conceptos principales:

- La existencia de un objetivo que el cliente desea alcanzar.

- La consecución de este objetivo sólo puede juzgarse tomando como referencia un estándar de comparación.
- El proceso de evaluación de la satisfacción implica como mínimo la intervención de dos estímulos distintos, un resultado o desempeño y una referencia o estándar de comparación.

5.1.3. La Importancia de la Satisfacción del Cliente

La importancia de la satisfacción del cliente en el mundo empresarial reside en que un cliente satisfecho será un activo para la compañía debido a que probablemente volverá a usar sus servicios o productos, volverá a comprar el producto o servicio o dará una buena opinión al respecto de la compañía, lo que conllevará un incremento de los ingresos para la empresa. (Anderson & Sullivan, 1993)

Por el contrario, un cliente insatisfecho comentará a un número mayor de personas su insatisfacción, en mayor o menor medida se quejará a la compañía y si su insatisfacción alcanza un determinado grado optará por cambiar de compañía para comprar dicho producto o servicio o en último caso, incluso abandonar el mercado. (Anderson & Sullivan, 1993)

Aunque la satisfacción del cliente es un objetivo importante, no es el objetivo final de las sociedades en sí mismo, es un camino para llegar a este fin que es la obtención de unos buenos resultados económicos. Estos resultados serán mayores si los clientes son fieles, ya que existe una gran correlación entre la retención de los clientes y los beneficios como veremos a continuación. (Brooks, 1995)

5.1.4. Beneficios de Lograr la Satisfacción del Cliente

Los beneficios de lograr la satisfacción del cliente pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente: (Anderson & Sullivan, 1993)

- Lealtad: El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

- Fidelización / Difusión gratuita: El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa

obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

- Participación de mercado: El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar en el mercado.

5.1.5. La Percepción de la Satisfacción del Cliente

Los estudios al respecto de la satisfacción del cliente suelen enfocarse desde dos ópticas bien diferenciadas, o bien desde la perspectiva del cliente o bien desde la perspectiva de la empresa que realiza el estudio, por lo que existen entre estos dos extremos infinitas posibilidades para abarcar el modelado de la satisfacción del cliente.

El modelo elegido tiene consecuencias a la hora de definir qué es la satisfacción del cliente. Si la empresa posee una visión donde el cliente se entiende como una entidad que tiene sus propias necesidades, motivaciones y creencias, entonces la satisfacción del cliente se interpretará basándose en los pensamientos del cliente al respecto de estos aspectos.

El problema que se produce a la hora de la realizar la medición de la satisfacción del cliente, puesto que si se pregunta por aspectos que el cliente ha desechado o ni siquiera ha experimentado provoca problemas en los datos obtenidos. En estos casos, el cliente puede seleccionar una respuesta al azar, produciendo ruido en los datos obtenidos o responder usando la opción “No sabe / No contesta” con lo que se tendrían datos perdidos. Para minimizar este problema, las preguntas deben realizarse de forma que representen la experiencia que ha tenido el cliente con el producto y/o servicio y en un lenguaje que el cliente pueda comprender a la perfección. (Wittingslow & Markham, 1999)

5.1.6. Factores que Influyen en las Percepciones de los Clientes

Los principales factores que influyen en las percepciones de los clientes a la hora de su satisfacción, que son los siguientes: (Liljander & Strandvik, 1995)

- La experiencia de los clientes: pueden aparecer efectos de contraste y asimilación debido a la experiencia que los clientes han tenido con el producto o servicio de que se trate así como con los productos o servicios que sean competencia de éste.

- El nivel de implicación con el producto o servicio: cuando los clientes tienen una alta implicación con el producto o servicio éstos valoran principalmente la actitud al usar dicho producto o servicio.

- Finalmente, tanto el desempeño del producto o servicio como la discrepancia de las expectativas del cliente influyen en la satisfacción.

5.1.7. Elementos que Conforman la Satisfacción del Cliente

- El Rendimiento Percibido: Se refiere al desempeño que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio, el cual tiene las siguientes características: (Johnson, Anderson, & Fornell, 1995)

    - Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
    - Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
    - Está basado en las percepciones del cliente.
    - Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
    - Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

- Las Expectativas: Son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo y se producen por el efecto de una o más de las siguientes cuatro situaciones: (Liljander & Strandvik, 1995)

    - Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
    - Experiencias de compras y/o utilización de servicios anteriores.
    - Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.
    - Promesas que ofrecen los competidores.

Las empresas deben tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra o de la utilización del servicio.

Cabe destacar que una disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios, sino que puede ser el resultado de un aumento en las expectativas del cliente, situación que puede ser atribuible a las actividades de mercadotecnia, por lo que es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles, si

están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia o si coinciden con lo que el cliente promedio espera.

- Los Niveles de Satisfacción: Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción: (Johnson, Anderson, & Fornell, 1995)

    - Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto o servicio no alcanza las expectativas del cliente. Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata.
    - Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto o servicio coincide con las expectativas del cliente. El cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional).
    - Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente. El cliente será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

5.1.8. Satisfacción del Cliente vs. Rentabilidad

Una pregunta muy usual en las empresas de productos y servicios es la siguiente: ¿Hasta qué punto una empresa debe invertir para lograr la satisfacción de sus clientes?

En muchas ocasiones se sugiere incrementar niveles de satisfacción de los clientes por medio de la disminución de precios o incrementos de servicios. Ambas situaciones pueden mejorar los índices de satisfacción, pero a costa de disminuir las utilidades de la empresa. Esto exige el encontrar un equilibrio entre seguir generando más valor para lograr la satisfacción del cliente, pero sin que ello signifique afectar la rentabilidad de la Empresa.

Un cliente que está satisfecho constituye la rentabilidad a largo plazo, pues éste comprará nuevamente y recomendará a otros potenciales clientes. (Rico, 2001)

5.1.9. Medición de la Satisfacción del cliente

Para la medición de la satisfacción del cliente se han empleado diversos métodos a lo largo del tiempo. Tres de ellos se detallan a continuación:

Análisis "Top Box" o "Bottom Box" (Fornell, Ittner, & Lacker, 1995): Las encuestas sometidas al análisis "Top Box" o "Bottom Box" son aquellas donde el encuestado marca una casilla con un número reducido de opciones para cada una de las cuestiones que componen la encuesta, como por ejemplo preguntas que tienen como posibilidad de respuestas valores de 1 a 7 y en donde se agrupan los valores superiores para expresar el porcentaje de clientes que se encuentran satisfechos y de la misma forma agrupar los valores inferiores para expresar el porcentaje de clientes que se encuentran insatisfechos.

La satisfacción del cliente se puede medir como la diferencia entre el porcentaje de sujetos satisfechos y el porcentaje de sujetos insatisfechos de la muestra objetivo definida.

Para calcular el índice de satisfacción neta (ISN), se considera satisfechos a quienes han valorado el servicio con 6 y 7, e insatisfechos a los sujetos cuya preferencia va del 1 al 4. Un aspecto relevante de esta metodología es que convierte al 5 en una valor intermedio entre la satisfacción e insatisfacción, es decir, un valor neutro[1].

El método SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988): El modelo de "Los cinco gaps o de las cinco brechas" define el servicio como una función de las disconformidades entre las expectativas del cliente de un servicio y sus percepciones respecto al servicio prestado realmente por una organización. El procedimiento se basa en la identificación de los problemas que llevan a una organización a una situación de prestación de un servicio de no calidad, con el objeto de una vez conocidos los motivos que causan los problemas, encontrar soluciones y establecer una programación para actuar sobre ellos.

Estas brechas o discrepancias (gaps) que aparecen en el modelo pueden definirse de la siguiente forma:

- Discrepancia 1: Brecha existente entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.
- Discrepancia 2: Brecha existente entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.
- Discrepancia 3: Brecha existente entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.

[1] Ver ANEXO A: Cálculo de Índice de Satisfacción Neta.

- Discrepancia 4: Brecha existente entre la prestación del servicio y la comunicación externa.
- Discrepancia 5: Brecha existente entre las expectativas del consumidor sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene del servicio.

Una vez localizados y definidos los gaps o deficiencias que son origen de una prestación de servicio de ausencia de calidad, se investigan las causas con el fin de establecer las acciones a seguir por las empresas de servicios para ofrecer calidad a sus clientes.

Metodología del National Quality Research Center (NQRC): El modelo básico consiste en un sistema de ecuaciones que describen las relaciones entre seis constructos que son la calidad percibida, las expectativas del cliente, el valor percibido, la satisfacción del cliente, la fidelidad del cliente y las quejas del cliente. Cada uno de estos constructos se mide usando varias cuestiones dentro de una misma encuesta para incrementar la precisión de la medición. Cada una de las cuestiones tiene la opción de ser respondida usando una escala de diez puntos para mejorar la fiabilidad y reducir el error en los índices. Esto también incrementa la posibilidad de detectar cambios que pueden perderse si se usa una escala con menor número de puntos.

Los datos obtenidos en los cuestionarios se analizan usando una modificación registrada del modelado mediante mínimos cuadrados parciales para obtener el índice de satisfacción del cliente.

Este índice tiene una gran correlación con la intención de recompra, la tolerancia al cambio de precios por parte de los clientes, y por consiguiente, con el rendimiento económico de la sociedad, debido a los pesos dados a las cuestiones tales como la satisfacción global, la confirmación de las expectativas de compra y la comparación con el ideal de compra.

Cabe destacar que este metodología puede utilizarse a escala macro y microeconómica y genera la base de deferentes indicadores a nivel mundial tales como el Barómetro Sueco de la Satisfacción del Cliente, el American Customer Satisfaction Index (ACSI)[2] y del European Customer Satisfaction Index (ECSI) y fue creada en base a un modelo econométrico para la medición de Satisfacción del Cliente. (Kundindex, 1989)

[2] Ver ANEXO B: Modelo empleado para la obtención del índice ACSI

5.2. Antecedentes

La Empresa de Transporte de Pasajeros Metro S.A, es el ferrocarril metropolitano de la ciudad de Santiago. En 2017 Metro celebró 42 años de operación, registrando alrededor de 2,5 millones de viajes por día laboral, un aumento de más de un millón de pasajeros diarios en comparación con el año 2007[3].

Actualmente cuenta con 6 líneas, 118 estaciones y una extensión de 118 km, proyectándose para el año 2019 la inauguración de la L3 que unirá las comunas de Quilicura y la Reina con 18 nuevas estaciones en 21,7 Km, con una inversión aproximada de MMUSD 2.700 y esperando llegar a los 120 MM de viajes anuales.[4]

5.2.1. Plan Estratégico

El modelo de negocios de Metro S.A. se basa en el plan estratégico actualizado el año 2016 y que da foco al trabajo orientado al rol en la ciudad y el servicio brindado como parte principal del sistema público integrado. En dicho plan se determinó la misión, visión y valores de la Empresa, junto con las prioridades estratégicas basadas en 5 lineamientos estratégicos que da lugar a la carta de navegación a todo el negocio.

Misión: Garantizar, como Empresa protagonista del transporte público, una experiencia de viaje segura y confiable, con eficiencia y sostenibilidad, contribuyendo a una mejor ciudad.

Visión: Ser una Empresa de la que todos los ciudadanos se sientan orgullosos.

Valores: Se centran en 5 principios fundamentales construidos por los propios trabajadores de Metro y sirven para marcar las decisiones y acciones de todos quienes trabajan en la Empresa. Son complementarios entre sí y conjugan lo que el personal de Metro es y lo que aspira a ser.

- Orientación al Cliente: Trabajamos por ser una de las mejores empresas de servicio del país.
- Seguridad: Tu seguridad está primero.
- Excelencia Operacional: Transporte predecible, seguro y eficiente.
- Colaboración: Trabajando juntos, aprendemos y avanzamos más rápido.
- Transparencia: Orientada a todos nuestros actos.

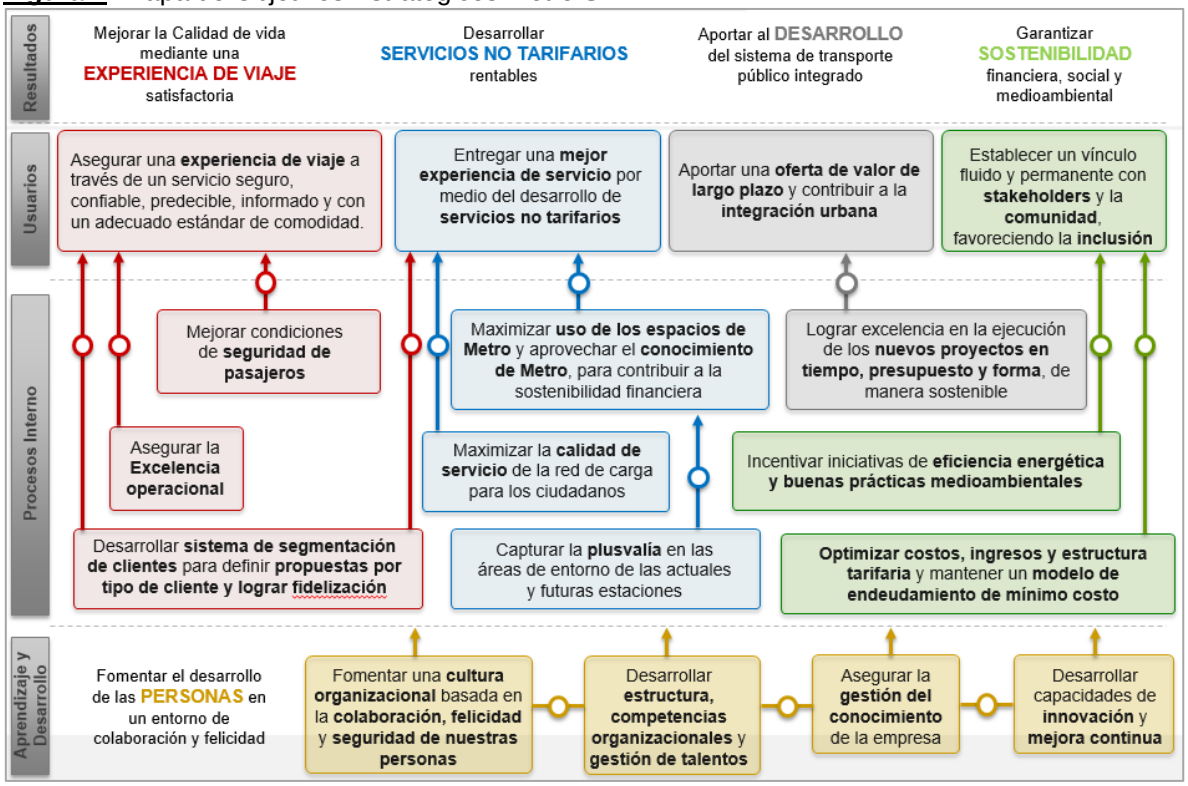
[3] Ver ANEXO C: Historia de Metro S.A.
[4] Ver ANEXO D: Red de Comercialización de Metro S.A.

5.2.2. Lineamientos Estratégicos

(1) Mejorar la Calidad de vida mediante una **Experiencia de Viaje** satisfactoria.
(2) Desarrollar **Servicio No Tarifarios** rentables.
(3) Aportar al **Desarrollo** del sistema de transporte público integrado.
(4) Garantizar **Sostenibilidad** financiera, social y medioambiental.
(5) Fomentar el desarrollo de las **Personas** en un entorno de colaboración y felicidad.

A partir de estos lineamientos estratégicos[5] se define el siguiente Mapa de Objetivos Estratégicos:

Figura 1: Mapa de Objetivos Estratégicos Metro S.A



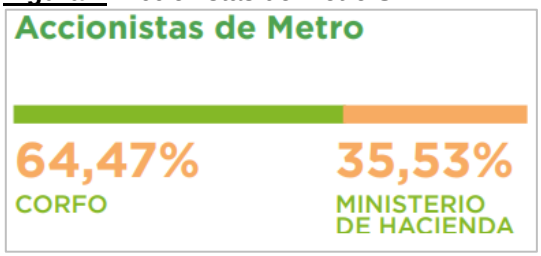
Fuente: Plan Estratégico Metro S.A. (año 2018)

[5] Ver ANEXO E: Lineamientos Estratégicos Metro S.A.

5.2.3. Estructura Organizacional

Metro es una empresa de propiedad 100% del Estado. La estructura está representada por dos accionistas: el Fisco, representado por el Ministerio de Hacienda, y la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), entidad controladora:

Figura 2: Accionistas de Metro S.A.



Fuente: Reporte de Sostenibilidad Metro S.A. (año 2017)

La administración superior de Metro S.A. está radicada en su Directorio, integrado por su Presidente, Vicepresidenta y cinco Directores.

El Directorio puede delegar parte de sus facultades en el Presidente, Vicepresidente o en una Comisión de Directores, en el Gerente General, Gerentes, Subgerentes o abogados de la sociedad y, para fines especialmente determinados, en otras personas.

Tabla 1: Directorio Metro S.A (año 2018)

Nombre	Cargo	Profesión
Louis de Grange Concha	Presidente	Ingeniero Civil de Industrias
Nicole Keller Flaten	Vicepresidente	Periodista
Germán Concha Zavala	Director	Abogado
Karen Poniachik Pollak	Directora	Periodista
Arturo Gana de Landa	Director	Ingeniero Comercial
Juan Herrera Maldonado	Director	Ingeniero Civil de Industrias
Luz Granier Bulnes	Directora	Ingeniero Comercial

Fuente: Elaboración propia

El Gerente General ejerce la administración de la Empresa a través de seis Gerencias Corporativas y tres grandes Divisiones[6].

[6] Ver ANEXO F: Estructura Organizacional Metro S.A.

5.2.4. Principales Stakeholders

Metro S.A al ser una empresa pública de transporte de pasajeros con 42 años de funcionamiento, posee un vínculo fluido y permanente con diversos grupos de interés (stakeholders) para garantizar la sostenibilidad financiera, social y ambiental y así aportar al desarrollo y calidad de vida de la ciudad.

A continuación se presentan los stakeholders principales de Metro S.A[7]. los cuales poseen distintos grados de recurrencia de la relación con Metro S.A. así como también diferentes pesos políticos institucionales.

Tabla 2: Grupos de Interés (Stakeholders) Metro S.A.

Presidencia	Presidenta
MTT	Ministro
	Subsecretario
	Sermía RM
	Asesores
	DTPM
	UOCT
	SECTRA
Intendencia	Intendente
	COE
	Eje Alameda
Municipios	Alcaldes Red y Proyectos
	DOM
	SECPLAN
Proveedores	Contratistas Obras
	Contratistas Operación
Ciudadanos	Usuarios
	Vecinos
Ministrerio Interior	Ministro
	Subsecretario
	Carabineros

Universidades	Centros de Investigación
	Expertos y Académicos
Medios de Comunicación	
Ministerio Trabajo	Subsecretaría Trabajo
	Dirección del Trabajo
Ministerio de Desarrollo Social	Ministro
	Evaluación Social
Ministerio de Hacienda	DIPRES
	Ministro
MOP	Concesiones
Parlamentarios	RM
	Comunas Operación
	Comunas Proyectos
	Comisiones Transporte
SEP	Director
CUT	Presidente
CCHC	Director
MUTUAL	Director
CNCA	Ministro y Dirección Regional

DIBAM	Director
CMN	Secretaría Ejecutiva
Ministerio Público	
Negocios Estaciones	
Bomberos	
Eficiencia Energética	
CEDEC SIC	
CORFO	
ONG	Ciudadano Intermodal
	Ciudad Viva
	Acción RSE
	Furiosos Ciclistas
	Defensa del Patrimonio
	Urbanas
Caja de Compensación	
Trabajadores y Sindicatos	Directivas
	Jefes de Estación
	General

Fuente: Reporte de Sostenibilidad Metro S.A. (año 2017)

[7] Ver ANEXO G: Mapa de Stakeholders (según nivel de recurrencia y peso político institucional)

5.2.5. Actividades y Negocios

El principal negocio de Metro S.A es la operación y construcción del sistema de transporte ferroviario urbano de Santiago del cual participa en más de un 60% de todos los viajes del transporte público de la ciudad. Además en el año 2013 se convirtió en el administrador de la totalidad de las cargas de la tarjeta Bip! que se realizan en el sistema, sumando a la red de carga subterránea, los puntos de venta en superficie.

El negocio de trasporte de Metro S.A se circunscribe a la Región Metropolitana (Gran Santiago), cuyo transporte de pasajeros se realiza a través de las Líneas 1, 2, 4, 4-A, 5 y 6. Esta última inaugurada en noviembre del presente año.

Pero además Metro participa en otros negocios, los que representaron el 20% de los ingresos totales de la Empresa en el año 2016. Éstos están destinados también a entregar beneficios y servicios complementarios para la comunidad que ayudan a mejorar la experiencia de viaje de los clientes, junto con aportar la sostenibilidad financiera de la Empresa.

Estos negocios no tarifarios son los siguientes agrupados en las siguientes 3 categorías:

Negocios de Flujo: Son los negocios entendidos como los productos y servicios no tarifarios orientados a pasajeros. En esta línea se encuentran los siguientes negocios.

- Locales comerciales: Arriendo de espacios y locales a lo largo de la Red, con más de 300 locales comerciales tales como minimarkets, panaderías, comida al paso y otros servicios.

- Publicidad: Espacios publicitarios en estaciones y trenes, cuyos proveedores principales son JCDecaux y SubTV comercializan la publicidad estática y dinámica respectivamente.

- Telecomunicaciones: Negocio asociado a la tecnología en la red mediante antenas, equipos y wifi gratuito para usuarios de Metro.

- Servicios y Cajeros Automáticos**:** Arriendo de espacios en la red de Metro para máquinas expendedoras, cajeros automáticos, teléfonos públicos y recarga de celulares, para aportar servicios de utilidad al cliente.

Negocios de Rentabilización de Terrenos: Orientados a rentabilizar terrenos remanentes, así como también rentabilizar la integración de estaciones de METRO con proyectos inmobiliarios del entorno, considerando variables que permitan aportar al entorno y la ciudad.

- Arriendo de Terrenos: Destinados a rentabilizar terrenos residuales pertenecientes a Metro.

Negocios Operacionales: Negocios asociados a la operación de infraestructura de transporte

- Operación de Intermodales: Gestión y rentabilización de las conexiones intermodales ubicadas en la red (hoy Metro opera con 6 intermodales donde se entregan servicios de transporte terrestre urbano)

- Consultorías en el Extranjero: Negocio de apoyo a entidades públicas y privadas encargadas del desarrollo de sistemas ferroviarios y su integración a los sistemas de transporte público, por medio de la prestación de consultorías técnico estratégicas integrales, en cualquiera de sus etapas.

- Canal de Ventas: El negocio es la fabricación y comercialización de la tarjeta bip! en sus distintos formatos, administrando la red de carga de tarjeta bip!, en sus canales presenciales y remotos. Se compone de más de 2.800 lugares de carga, distribuidos en Centros Bip!, Puntos Bip!, servicios de Supermercados y máquinas de autoservicio, según el siguiente detalle:

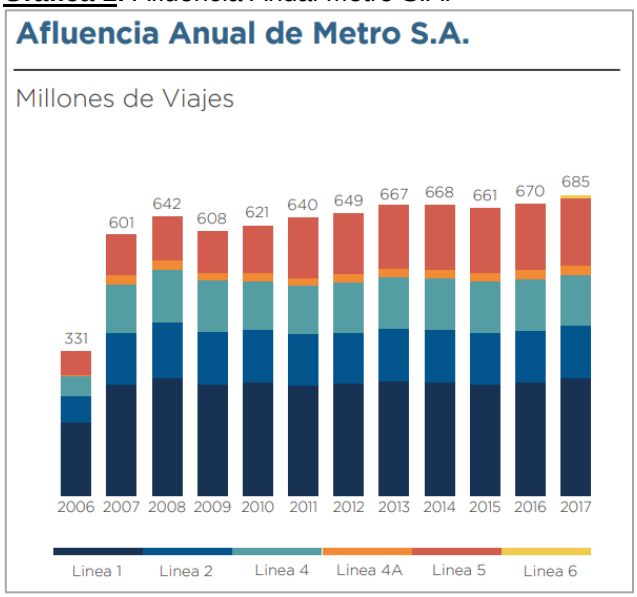
  - 2.102 puntos bip de la red Full Carga.
  - 153 puntos bip! de las redes Servipag y ServiEstado.
  - 86 Centros bip! de las redes Servipag, ServiEstado y Full carga.
  - 256 lugares de retail con carga en Supermercados.
  - 247 nuevas máquinas de autoservicio.

5.2.6. Operación de la Red

Afluencia: En el año 2017 la afluencia de pasajeros en la red alcanzó a 685,1 millones de viajes, lo que significa un aumento de 2,2% respecto al año 2016. De ellos, un 30,5% realizó viajes en horario punta y un 69,5% en horario valle. El tren subterráneo continúa siendo protagonista del transporte público capitalino.

La afluencia del año 2017 se distribuyó como sigue: Línea 1: 39,5%; Línea 2: 18,0%; Línea 4: 17,3%; Línea 4A: 3,0%; Línea 5: 21,4%; y Línea 6:0,8%. La afluencia media por día laboral, en el año 2017, llegó a 2.347 mil viajes[8].

Gráfica 1: Afluencia Anual Metro S.A.



Fuente: Memoria anual 2017

Oferta de Transporte: Con respecto a los kilómetros recorridos, durante el año 2017 se produjeron más de 135,9 millones de coche kilómetros en la red (sin considerar L6). En tanto, el índice de avería de trenes por millón de Coche Km, con impacto superior a los 5 minutos (todo horario), alcanzó los 0,88 averías/ MMCkm, lo que representa un leve aumento del 7% respecto al año anterior.

Por otro lado, la cantidad de averías de alto impacto a la operación durante el año 2017 presentan una disminución de un 5% respecto de 2016 y un 2% en tiempo de afección a los pasajeros. Al evaluar las averías desde el punto de vista del impacto generado a nuestros usuarios, medido en función de los minutos por pasajeros afectado, en 2017 registramos una diminución de 27,4% respecto de 2016.

[8] Ver ANEXO H: Composición por Línea - Afluencia 2017

5.2.7. Satisfacción Neta

Dentro del plan estratégico de Metro S.A, e impactando directamente al lineamiento estratégico “Mejorar la calidad de vida mediante una EXPERIENCIA DE VIAJE satisfactoria” se encuentra el nivel de satisfacción neta, medido mensualmente a través de la encuesta de satisfacción de clientes realizado por la empresa CADEM.

Esta encuesta es un estudio cuantitativo en base a encuestas presenciales realizadas en andenes. En el caso de que el usuario lo requiera, el encuestador lo acompaña en su viaje en tren hasta la próxima estación para luego devolverse a seguir reclutando nuevos entrevistados en la estación de origen.

El universo del tracking lo componen usuarios frecuentes de Metro (aquellos que realizan más de 3 viajes a la semana), mayores de 18 años y que pagan un pasaje normal (excluidos estudiantes, ni beneficios adulto mayor). La muestra mensual es de 1200 casos con una distribución de 225 casos para líneas 1, 2, 4 y 5, 100 casos para línea 4ª y 200 casos para la línea 6.

El trabajo de campo está organizado de forma tal que se levanta información ininterrumpidamente durante el mes en estudio, y de manera uniforme, a fin de evitar concentraciones en la muestra por día, línea y estaciones.

La encuesta consta de los siguientes ítems, en donde el cliente debe contestar con una escala de 1 a 5, donde 1 es “muy en desacuerdo” y 5 “muy de acuerdo”:

1. **Caracterización del Pasajero**: Información relacionada con la estación de origen y destino del pasajero, combinaciones utilizadas entre líneas de Metro, día y horario en que utiliza el servicio y tiempo aproximado del viaje total.

2. **Experiencia General**: Información relacionada con “qué tan de acuerdo o desacuerdo” está el cliente respecto de la seguridad ante delitos y accidentes, facilidad en poder predecir los tiempos de viaje, ambiente grato y condiciones de viaje, facilidad de desplazamientos por la estación, aseo y limpieza en trenes y estaciones, profesionalismo y amabilidad del personal de metro, nivel de información que entrega metro a los pasajeros, acceso al arte o actividades culturales, utilidad de locales comerciales y servicios complementarios (wifi, cajeros ATM, recargas, bibliometro).

3. **Experiencia de Viaje**: Información relacionada con “qué tan de acuerdo o desacuerdo” está el cliente respecto de la información para planificar el viaje y estado del servicio en el acceso a la estación, facilidad en la carga de la tarjeta Bip! en máquinas de autoservicio y boleterías, transparencia en el cobro al pasar por los torniquetes, facilidad en los desplazamientos en las combinaciones, espera del tren en forma ordenada y segura, fluidez y

seguridad en la subida y bajada del tren, información relevante al interior del tren, limpieza y seguridad en áreas de acceso y salida de la estación.

4. **Especial Línea 6**: Información relacionada principalmente con la utilidad en información en pantallas de autoconsulta, pantallas en andenes, altoparlantes, asistencia presencial y percepción de seguridad debido a la presencia de cámaras de seguridad en trenes y estaciones.

Adicionalmente, al inicio de la encuesta (previo al ítem de Experiencia General) y al final de ésta (luego de Especial línea 6) se pregunta el nivel de satisfacción general de la forma "Qué tan satisfecho se encuentra usted en general con el servicio que Metro entrega?", a evaluar por el cliente mediante una escala de 1 (muy insatisfecho) a 7 (muy satisfecho).

La forma de evaluación del nivel de satisfacción neta se mide como la diferencia porcentual entre la cantidad de preguntas positivas y negativas, de la siguiente forma:

% Satisfacción Neta = Satisfacción % (5+6+7) – Insatisfacción % (1+2+3).

En este caso se deja como neutral la evaluación 4 ("ni satisfecho, ni insatisfecho"), para efectos del cálculo de la satisfacción neta.

Adicionalmente, según Praxis Xperience Index (PXI), Compañía que apoya la gestión de calidad de los procesos de otras empresas y genera un ranking de experiencia de clientes mediante la medición de tres dimensiones de la experiencia. Se ha clasificado últimamente a Metro S.A. como una de las empresas con peores experiencias de servicio para el cliente, cuyos resultados se muestran en el diagnóstico del presente documento.

Las dimensiones del servicio medidas por PXI son las siguientes:

Efectivo: Es la base y lo más importante para el cliente. Hace referencia al logro del objetivo de esa interacción o viaje.

Fácil: Para lograr el objetivo (efectividad) del viaje o interacción estos deben ser más sencillos y fáciles que los de la competencia. Sin embargo, lo óptimo sería que el objetivo pudiese lograrse sin viajes o interacciones, por lo que mientras más se acerque a esa máxima, más competitivo será el viaje.

Agradable: Lo importante no es tratar de crear interacciones imposibles o viajes memorables, sino lograr que estos sean, al menos, agradables. Este ámbito contiene los componentes de la clásica "calidad de servicio"; entre otros, los aspectos de la relación con el personal de contacto escucha, interés no del ambiente.

6. METODOLOGÍA

El desarrollo de este estudio comienza con el diagnóstico de Metro S.A. respecto de la satisfacción del servicio de transporte ofrecido. Se dispone tanto de información interna de la Empresa así como de información externa proveniente de consultoras especializadas en temas de experiencias de servicio con la cual se podrá tener una base para el desarrollo de la información.

En el caso de información externa, se podrá determinar cómo está clasificado Metro de Santiago en un ranking de "Experiencia de Servicio" entre diferentes empresas presentes en la ciudad. Esta clasificación se establece en 5 niveles, partiendo desde el grupo de empresas con mejores experiencias de servicio hasta las empresas con peores experiencias de servicio. Respecto de este ámbito, Metro de Santiago está clasificado dentro del grupo de empresas con peor nivel de experiencia de servicio en Chile según un estudio de Praxis Xperience Index.

En cuanto a información interna, se poseen registros de la satisfacción neta del servicio ofrecido por Metro de Santiago S.A a nivel mensual, junto con la información cualitativa de cada una de las etapas que atraviesa el cliente desde que comienza el viaje hasta que sale desde la estación de destino.

Durante los últimos 10 años Metro no ha podido llegar a los niveles de satisfacción anual por sobre el 80% según la clasificación de que se hace de los clientes en diversas estaciones por medio de una encuesta mensual, donde se evalúan temas relacionados con seguridad, regularidad, información y condiciones de viaje entre otros.

Adicionalmente se tiene información cuantitativa de benchmarking de diferentes Metros a nivel mundial, respecto de la evolución de la satisfacción por parte de clientes que utilizan el servicio. Esto permitirá tener referencias de Metros de otros países de los cuales Metro Santiago podría aspirar a tener como meta en su plan estratégico.

Luego de la identificación del fenómeno y situación actual del transporte que ofrece Metro de Santiago, se continuará con la identificación y caracterización de cada una de las etapas del ciclo de experiencia de viaje del cliente que utiliza el servicio, junto con la definición de los pilares en donde se debe empatizar, informar, educar y cuidar al pasajero.

Se identificarán todos los sujetos involucrados en todo el ciclo de viaje, como los son los pasajeros, cajeros de boleterías, guardias, asistentes de andén, conductor de trenes y personal de aseo.

Adicionalmente se describirán los elementos (objetos) involucrados en las estaciones y trenes de la red relacionados directamente con la experiencia de viajes, tales como trenes, pantallas de acceso, boleterías, máquinas de

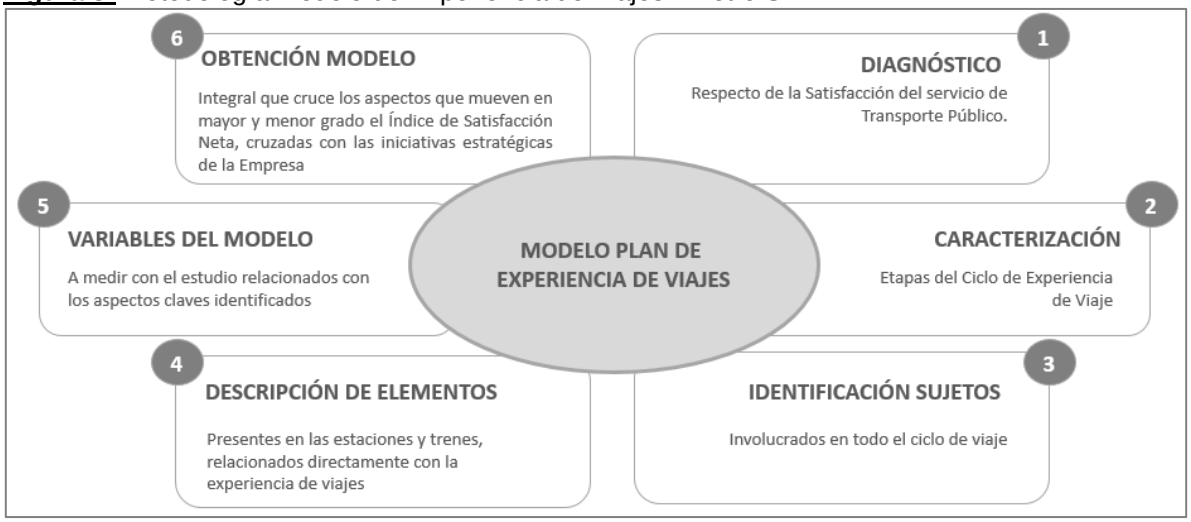
autoservicio, torniquetes, cámaras de seguridad, aire acondicionado, mezzanina, andén, locales comerciales en estaciones y puertas de andén (entre otros).

Posteriormente se establecerán las variables del modelo a medir con el estudio, relacionadas directamente con aquellos aspectos claves que los clientes valoran del servicio, junto con la determinación de los KPI's necesarios para la medición de dichas variables.

Una vez que se definan dichas variables se obtendrá un modelo que permitirá identificar aquellas que mueven en mayor (y menor) grado el porcentaje de satisfacción neta por parte de los clientes y así cruzarlas con las iniciativas consideradas actualmente dentro del plan estratégico de la Empresa y determinar si éstas están realmente focalizadas a mejorar la Experiencia de Viaje, el cual es uno de los principales lineamientos del actual plan de Metro Santiago.

Toda la metodología descrita anteriormente se muestra en el siguiente esquema:

Figura 3: Metodología Modelo de Experiencia de Viajes - Metro S.A



Fuente: Elaboración propia.

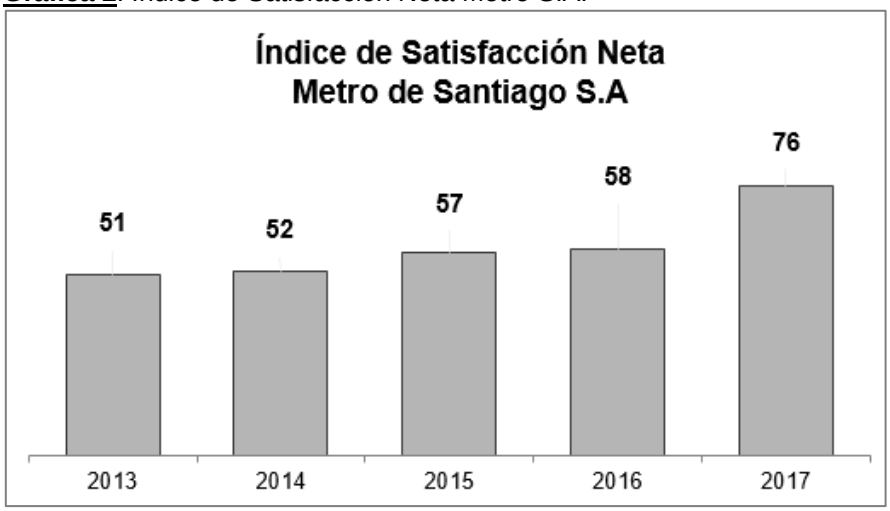
7. DESARROLLO DEL TEMA

7.1. Diagnóstico

Durante los últimos 10 años Metro no ha podido llegar a los niveles de satisfacción anual por sobre el 80% según la clasificación de que se hace de los clientes en las estaciones por medio de la encuesta mensual realizada por Cadem. En este estudio se levanta información del perfil de encuestado, junto con temas relacionados con la experiencia general y de viaje principalmente.

Siguiendo el proceso y metodología de toma de la encuesta descrita en este documento[9], se presentan a continuación los resultados anuales de la encuesta de satisfacción de los últimos 5 años.

Gráfica 2: Índice de Satisfacción Neta Metro S.A.



Fuente: Elaboración propia (en base a resultados encuesta de Satisfacción Neta Metro S.A.)

Es muy importante mencionar que actualmente que el índice de satisfacción neta se calcula sólo en base a la pregunta de la encuesta:

"Qué tan satisfecho se encuentra usted en general con el servicio que Metro entrega?", en donde el cliente debe evaluar mediante una escala de 1 a 7, donde 1 (muy insatisfecho) y 7 (muy satisfecho).

Esta pregunta se repite dos veces a lo largo de la misma encuesta, pero se considera la segunda para efectos del cálculo del índice.

[9] Ver Punto 5.2.7: Satisfacción Neta

El resto de las preguntas de la encuesta sólo son utilizadas actualmente con la finalidad de incorporarlas como metas anuales de las subgerencias correspondientes al ítem evaluado por el cliente.

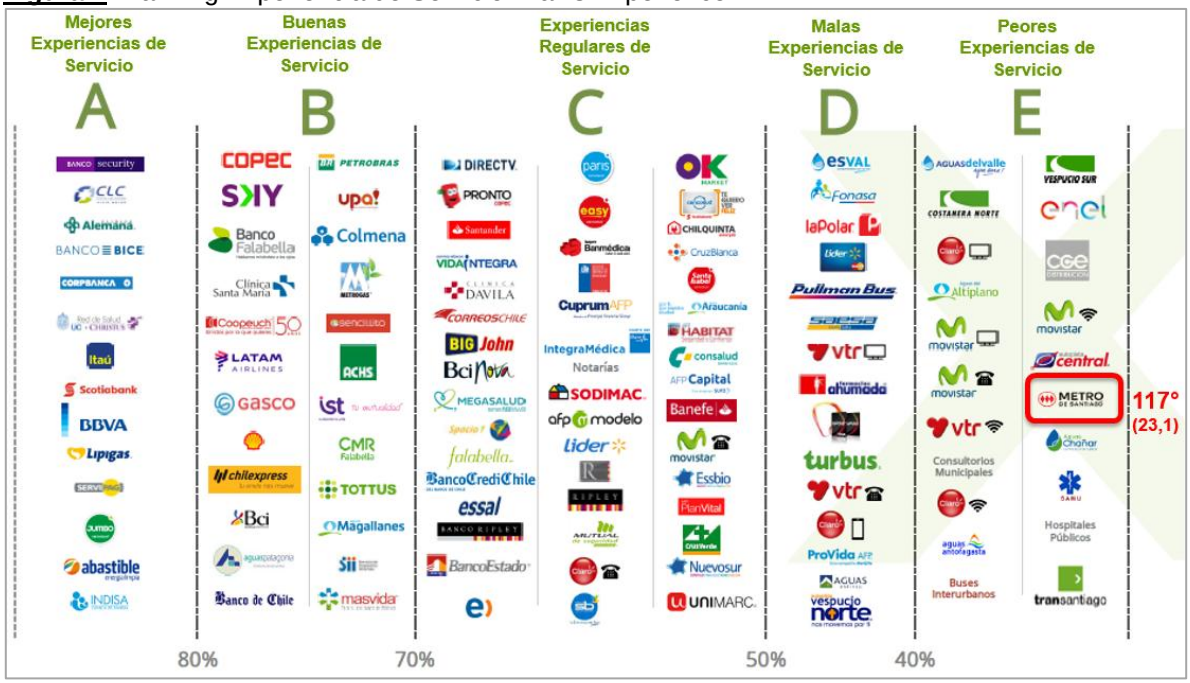
De los resultados expuestos en la gráfica anterior, se puede mencionar que el alza 2017 vs 2016 fue principalmente provocada por efecto de la inauguración de la línea 6, inaugurada en último trimestre del año 2017.

Paralelamente a los resultados internos de Metro con respecto a la satisfacción neta, se tiene el estudio de Praxis Experience, el cual entrega un ranking de "Experiencia de Servicio" entre diferentes empresas presentes en la ciudad de diferentes industrias y en donde está presente Metro. Esta clasificación establece 5 niveles, partiendo desde el grupo de empresas con mejores hasta las empresas con peores experiencias de servicio.

Respecto de este ámbito, Metro de Santiago está clasificado dentro del grupo de empresas con peor nivel de experiencia de servicio en Chile según se muestra a continuación:

A continuación se presenta el mapa completo generado por PXI el cual muestra que Metro S.A está en la categoría E, de las empresas con peores experiencias de servicio, en el lugar 117° con una evaluación final de 23,1%

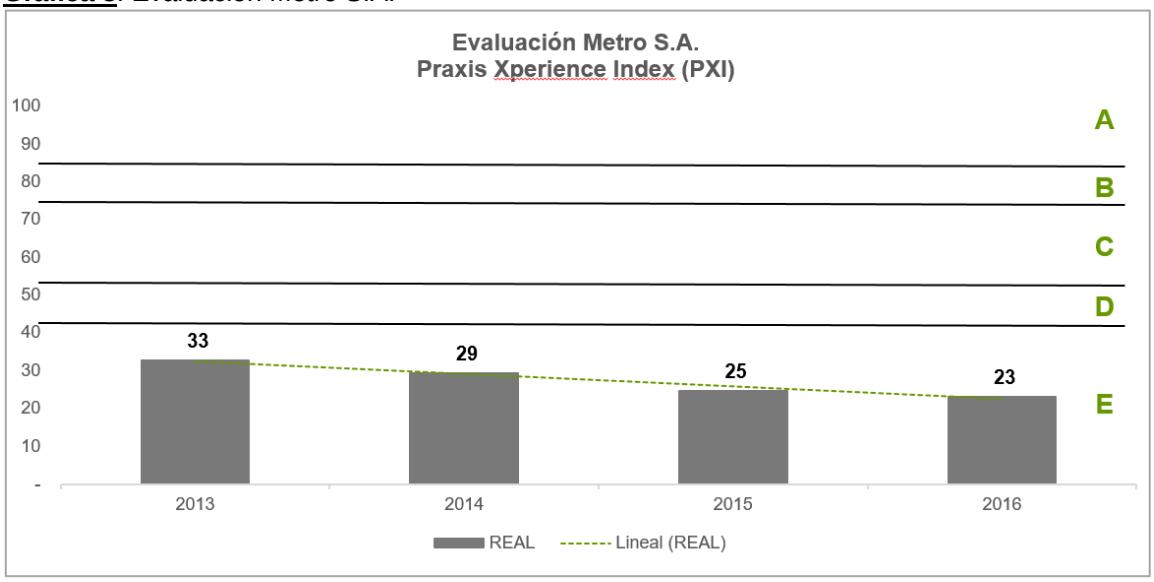
Figura 4: Ranking Experiencia de Servicio Praxis Experience



Fuente: Praxis Experience Index PXI (año 2016)

Incluso considerando la evolución de la evaluación de Metro S.A. respecto del ranking medido por PXI se puede apreciar una baja sostenida en los últimos años:

Gráfica 3: Evaluación Metro S.A.



Fuente: Praxis Experience Index PXI (período 2013 - 2016)

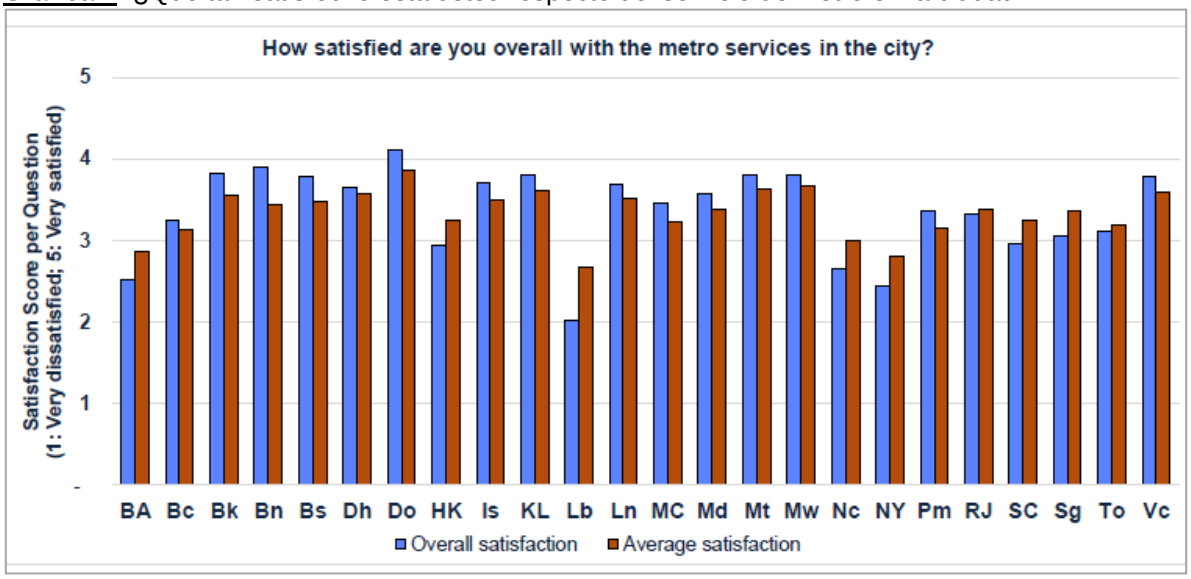
Adicionalmente es posible extraer información comparable de satisfacción neta de los clientes de diferentes metros a nivel mundial. Existen dos grandes grupos de Metros que lo componen CoMET y NOVA que contemplan 32 ciudades principales localizadas en norte y Suramérica, Europa, y Asia. Metro S.A. forma parte del grupo CoMET (Community of Metros) que involucran aquéllos que transportan más de 500 millones de pasajeros al año.

En este estudio se miden variables comparables relacionadas principalmente con disponibilidad del servicio, seguridad, confiabilidad y densidad. De los resultados, se puede apreciar que Metro de Santiago obtuvo una puntuación de 3 puntos (evaluación neutral) para el año 2017, según la escala de evaluación de 1 a 5, en donde 1 “muy insatisfecho” y 5 “muy satisfecho”.

Esta evaluación está por debajo de la media entre los Metros asociados a CoMET, el cual resulta de una evaluación de 3,4 puntos. Incluso está por debajo de la evaluación del metro de Londres, London underground (con 3,7 puntos de evaluación), el cual es el modelo a seguir de Metro de Santiago al poseer características similares en cuanto a su forma de operación y aspira a tener como modelo a seguir en su plan estratégico[10].

[10] Ver ANEXO I: Benchmarking CoMET / NOVA

Gráfica 4: ¿Qué tan satisfecho está usted respecto del servicio de Metro en la ciudad?



Fuente: Estudio de Benchmarking CoMET 2017

Tabla 3: Codificación de Metros CoMET / NOVA

Metro Codes

The following codes are used to represent the metros in the report:

CoMET:	Nova:
Bg – Beijing BMTROC	BA – Buenos Aires Metrovías
Bn – Berlin BVG	Bc – Barcelona TMB
Dh – Delhi DMRC	Bk – Bangkok BEM
Gz – Guangzhou GMC	Bs – Brussels STIB
HK – Hong Kong MTR	Do – Docklands Light Railway, London
Ln – London Underground	Is – Metro Istanbul
MC– Mexico City STC	KL – Kuala Lumpur RapidKL / Prasarana
Md – Metro de Madrid	Lb – Metropolitano de Lisboa
Mw– Moscow Metro	Mt – Montréal STM
NY – New York NYCT	Nc – Newcastle Nexus
Pm– Paris RATP (Metro)	Nj – Nanjing Metro
Pr – Paris RATP (RER)	Os – Oslo Sporveien
SC – Metro de Santiago	RJ – Metro Rio
Sg – Singapore SMRT	Sy – Sydney Trains
Sh – Shanghai SSMG	Sz – Shenzhen SZMC
SP – Metro São Paulo	To – Toronto TTC
Tp – Taipei TRTC	Vc – Vancouver SkyTrain

Fuente: Community of Metros CoMET / NOVA - https://cometandnova.org/

7.2. Momentos del Viaje (Ciclo de Vida)

Es clave para una empresa como Metro de Santiago conocer a cabalidad el ciclo de experiencia del cliente para así poder mejorar la experiencia de viaje por medio del desarrollo de actividades estratégicas definidas en su plan estratégico.

El ciclo de vida del cliente son todas aquellas etapas que atraviesa el cliente desde que comienza hasta que deja de serlo. A continuación se identifican cada una de estas etapas, junto con la tarea que tiene Metro de Santiago frente al cliente en cada uno de ellos:

Previo a Metro:

- Preparación del viaje: Proveer información útil y oportuna para la toma de decisiones por parte del pasajero
- Vinculación con medios de transporte de superficie: Proveer información útil y orientadora frente a las disrupciones de Metro

En Metro y previo a tomar el tren:

- Acceso estación: Bienvenida al pasajero informándole las condiciones del servicio. Generar una vinculación con el entorno de las estaciones (seguridad / identidad)
- Desplazamiento interior: Proveer de información y confort a los pasajeros
- Carga / verificación tarjeta / venta boleto: Proveer facilidades para el proceso de carga y actualización de saldo, ampliando la cobertura de puntos disponibles para tales fines.
- Torniquete: Comprometerse con la fluidez, rapidez y transparencia de este proceso.
- Espera carro: Preparar y facilitar la subida al carro, proporcionando orden y una espera activa de parte de los clientes.

Viaje:

- Subida carro: Comprometerse con la facilidad en la subida al carro a través del orden, seguridad e información a pasajeros.
- Viaje: Proveer al cliente un viaje que favorezca el orden y el control de la congestión de pasajeros. Así también proveer un viaje que contemple estándares de temperatura, ventilación, seguridad, orientación y suavidad en la conducción.
- Salida del carro: Facilitar la bajada del carro a través del orden, educación e información a pasajeros.
- Combinación de línea: Facilitar la orientación de los pasajeros en tránsito y la fluidez del desplazamiento y conexión con otra línea.

Salida:

- Salida de la estación: Orientar e informar respecto a la vinculación con Transantiago, la ciudad, su estado cívico y lugares importantes.

7.3. Sujetos y objetos involucrados en cada momento de viaje

Respecto del servicio que entrega Metro de Santiago, se pueden identificar los siguientes sujetos y objetos a lo largo de todo viaje que realiza el cliente:

Previo a Metro: Esta etapa considera desde que el cliente sale desde algún punto (como su hogar u oficina), hasta que llega al acceso de la estación de origen. En esta etapa el cliente puede interactuar principalmente con la cuenta de Twitter de Metro con la finalidad de conocer el estado del servicio o la App de la Empresa para informarse respecto de líneas, combinaciones, horarios y tarifas. También puede interactuar con otros medios indirectos tales como la televisión o radio.

En Metro y previo a tomar el tren: Esta etapa contempla desde que el cliente ingresa por el acceso a la estación, hasta la espera del carro en el andén. Acá el pasajero puede interactuar con las pantallas de acceso al entrar a cada estación, señaléticas de seguridad, información de la red de Metro (líneas y combinaciones), servicios complementarios tales como negocios en los pasillos, ATM, servicio de Wifi, bibliometro y publicidad, junto con máquinas de autoservicio (MAS, tótems e infoBip!), boleterías, torniquetes, puertas de acceso, ventiladores e información por parlantes, cámaras de seguridad y pantallas de andén. Además el cliente puede interactuar con guardias, vigilantes, cajeros, asistentes de andén, vendedores de locales comerciales y personal de aseo.

Viaje: Esta etapa contempla desde que el cliente se sube al carro hasta que sale de éste, incluida las combinaciones de línea. El pasajero interactúa principalmente con información de la línea y combinaciones existentes, señaléticas y barras de seguridad, pantallas en trenes, publicidad, información por parlantes brindada por el conductor y freno de emergencia o citófono para comunicarse con el conductor. Cabe destacar que las nuevas líneas (como la actual línea 6) posee cámaras de seguridad al interior de los trenes para brindar mayor seguridad a los pasajeros.

Salida: El cliente tiene información disponible de la vinculación con otros medios de transporte, mapas con indicaciones de lugares importantes y podría interactuar con prácticamente los mismos sujetos y elementos presentes la etapa “en Metro y previo a tomar el tren”, pero en la estación de destino.

7.4. Aspectos vinculados con los momentos de viaje

En conjunto con los momentos de viaje definidos en el punto anterior de este documento, se pueden identificar los aspectos de calidad de servicio que miden el grado de acuerdo neto del cliente con las diferentes afirmaciones en la encuesta de satisfacción neta.

A continuación se identifican cada una de estos aspectos, por cada etapa que atraviesa el cliente:

Previo a Metro:

- Información disponible para la preparación de su viaje.
- Información disponible para resolver la preparación de su viaje ante alteraciones del servicio.
- Información entregada que permita la toma de decisiones ante disrupciones del servicio.

En Metro y previo a tomar el tren:

- Facilidades permiten orientarse dentro de las estaciones y con otros medios de transporte.
- Espacios limpios y seguros.
- Desplazamientos por las estaciones es agradable y fácil.
- Carga / verificación en boleterías y máquinas es fácil y expedita.
- Atención amable.
- Validación es fácil (transparente y expedita)
- Espera del carro es un momento ordenado y seguro.

Viaje:

- Subida el carro es fluida y segura.
- Viaje en carro es grato y seguro.
- Información disponible del servicio.
- Bajada del carro es fácil y seguro.
- Combinación en líneas es fácil.

Salida:

- Información entregada facilita la llegada a lugares cercanos a la estación.
- Espacios limpios y seguros.

7.5. Correlación de Satisfacción Neta con los Momentos de Viaje

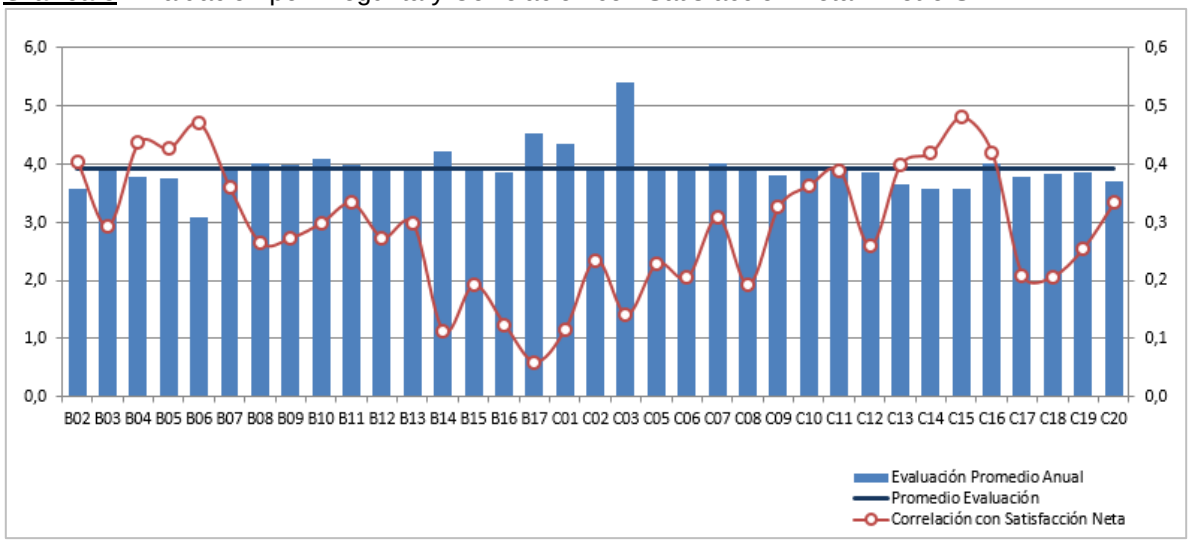
Una de las grandes problemáticas que enfrenta actualmente Metro S.A. es que las actuales iniciativas desarrolladas para el transporte público de pasajeros, no se han traducido en gran medida en una mejora significativa del nivel de satisfacción en los clientes durante los últimos años.

Lo anterior se debe principalmente a que no se tienen claramente identificados los momentos de viaje y la correlación entre la satisfacción neta del cliente y los otros aspectos evaluados en la encuesta de experiencia de viaje. Además no hay un link entre lo recogido en la encuesta y lo planteado como objetivos estratégicos y lineamientos en el Plan estratégico de Metro S.A., lo que no permite la toma de decisiones de tipo estratégico en forma correcta.

Considerando lo anterior y tomando toda la información recopilada de las encuestas del año 2017, se realizó un análisis de correlación entre lo que respondieron los clientes respecto de la satisfacción neta y los demás aspectos evaluados por ellos.

A continuación se muestran los resultados obtenidos de este análisis de correlación por cada pregunta relacionada con la experiencia general y viaje que respondieron los clientes:

Gráfica 5: Evaluación por Pregunta y Correlación con Satisfacción Neta - Metro S.A



Fuente: Elaboración propia.

De la gráfica anterior se pueden agrupar los aspectos de la encuesta de satisfacción en tres niveles, de acuerdo al nivel de correlación con respecto a la satisfacción neta que perciben los clientes.

Alto impacto: Lo componen aquellos aspectos que poseen una alta correlación y una evaluación bajo el promedio de la evaluación total de los encuestados. En esta categoría se identificaron los siguientes aspectos:

- Ambiente grato y condiciones de viaje.
- Tiempos fáciles de predecir
- Seguridad

Medio impacto:

- Información clara y disponible
- Desplazamientos fáciles
- Personal amable y profesional
- Aseo y limpieza
- Carga Bip! fácil y rápida

Bajo impacto:

- Locales comerciales útiles
- Servicios complementarios útiles
- Arte y cultura

7.6. Pilares del Servicio

Uno de los principales propósitos del servicio entregado por Metro de Santiago es entregar a los clientes un servicio de calidad y ajustado a sus necesidades. Es por esto que la promesa que la Empresa busca cumplir a los clientes en el día a día es:

"Llegarás al destino en forma rápida, segura y a tiempo con un servicio confiable e informado"

A raíz de lo anterior se definen 4 pilares de servicio que aseguren que todos los esfuerzos de Metro S.A. estén orientados a cumplir dicha promesa, los cuales además deben estar presentes en los momentos de viaje del cliente. Estos pilares son los siguientes:

- Informar: En forma transparente cada vez que se requiera
- Educar: Fomentando viajes respetuosos, promoviendo conductas de autocuidado.
- Cuidar: Garantizando un espacio seguro ante accidentes y delitos.
- Empatizar: Comprendiendo y poniéndose en el lugar del otro, demostrando amabilidad y preocupación.

7.7. KPIs para medición de aspectos que valoran los clientes

Una vez establecidos los diferentes aspectos que los clientes valoran del servicio entregado por Metro de Santiago, se pueden identificar diversos KPI para la medición del desempeño de cada uno de ellos. A continuación se presentan los principales KPI's que serán mapeados en el modelo de ciclo de experiencia de clientes[11].

- Tasa de Averías > 5 min: Cantidad de averías mayores a 5 min de los trenes medidos en forma mensual, las cuales provocan demoras en el servicio e incluso cortes de servicio con evacuación de pasajeros.

- Cantidad de estaciones con puertas de andén: Cantidad de estaciones con puertas de andén, para evitar que personas se arrojen a las vías y así provocar cortes de servicio.

- Frecuencia de trenes: Tiempo promedio de paso entre trenes por cada una de las estaciones. Medido en hora punta y valle.

[11] Ver Punto 7.8: "Modelo del Ciclo de Experiencia de Clientes"

- Densidad de pasajeros por mt^2: Pasajeros por metro cuadrado al interior de los coches.

- % Trenes con aire acondicionado: Porcentaje de trenes que dispongan de equipo de aire acondicionado por línea.

- Tasa de delitos y robos: Cantidad de robos o delitos mensuales por estación.

- Cantidad de guardias y vigilantes por estación: Cantidad de guardias y vigilantes por estación, tanto en horario punta como horario valle.

- % Disponibilidad de pantallas por estación: Porcentaje de estaciones con pantallas de acceso o andén.

- Cantidad de asistentes de andén por estación: Cantidad de asistentes estación, tanto en horario punta como horario valle.

- Tasa de averías de escaleras mecánicas: Cantidad de escaleras mecánicas averiadas en la red de metro.

- % Estaciones con ascensores: Porcentaje de estaciones con ascensores por línea.

- Tasa de averías de torniquetes: Cantidad de torniquetes averiados por estación.

- Cantidad de personal de aseo x estación: Cantidad de personal disponible de aseo por estación.

- % Disponibilidad de MAS y TOTEMS: Porcentaje de máquinas auto servicio y TOTEMS disponibles para carga bip! por estación

- Vacancia en la red: Porcentaje de espacios libres dentro de la red de metro, que podrían ser utilizados para servicios complementarios o locales comerciales.

- % Estaciones con murales y piezas de arte: Porcentaje de estaciones con murales, exposiciones o piezas de arte en sus pasillos o combinaciones.

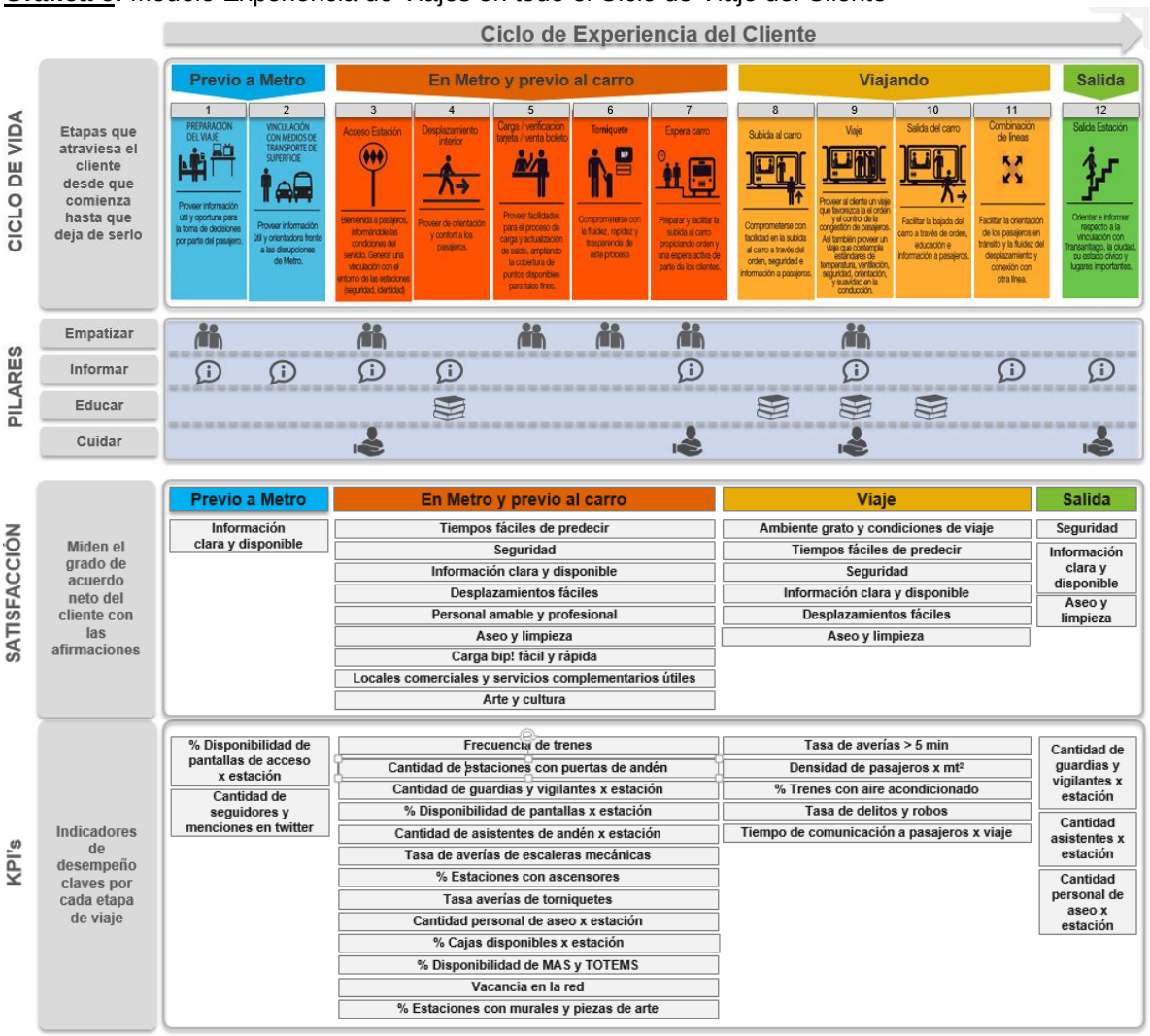
- Cantidad de seguidores y menciones en Twitter: Cantidad de seguidores @metrodesantiago y menciones de #metrodesantiago.

7.8. Modelo del Ciclo de Experiencia de Clientes

Una vez identificados las diferentes etapas de los momentos de viaje, sujetos y objetos involucrados, pilares del servicio, la correlación de los aspectos vinculados con el nivel de satisfacción neta y KPI's vinculados a cada momento de viaje, se puede obtener un modelo de Ciclo de Experiencia de Cliente para Metro de Santiago.

A continuación se presenta el modelo que identifica e interrelaciona cada una de estas variables:

Gráfica 6: Modelo Experiencia de Viajes en todo el Ciclo de Viaje del Cliente



Fuente: Elaboración propia.

7.9. Validación del Modelo, Proyección del Indice de Satisfacción Neta

Como se mencionó en el presente documento[12], el índice de satisfacción neta (ISN), es un indicador que mide mensualmente la percepción de los clientes respecto del servicio entregado por Metro de Santiago.

Además cada uno de los KPI's definidos, permiten medir el desempeño de las acciones tomadas por la Empresa para enfrentar cada uno de los aspectos valorados por los clientes, por lo que la validación de este modelo debe ser monitoreada una vez ejecutadas las acciones e iniciativas estratégicas focalizadas para estos fines.

Por lo anterior a continuación se presenta una proyección del índice de satisfacción neta que podría ser alcanzada con la aplicación de las siguientes iniciativas propuestas para Metro de Santiago, considerando la disponibilidad de recursos e inversiones necesarias para los próximos 5 años.

Tabla 4: Aspectos que Valoran los Clientes vs. Actuales Iniciativas Metro (Cronograma a 5 años)

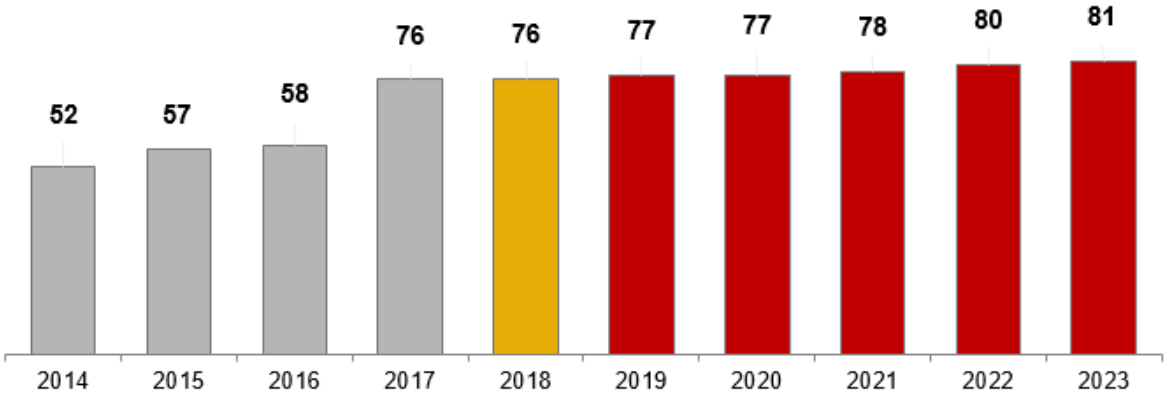
			2019	2020	2021	2022	2023	
Correlación Alta	Condiciones de Viaje y Ambiente grato	Plan para mejora de servicios - Aire acondicionado						Correlación Alta
		Habilitación espacios para discapacitados en trenes						
		Torniquetes para movilidad reducida en estaciones de red actual						
		Sistema de nebulización						
		Sistema de ventilación forzada						
	Tiempos fáciles de predecir	Plan para mejora de servicios - CBTC						
	Seguridad	Plan para mejora de servicios - CCTV Trenes NS16						
		Modernización de iluminación en estaciones L2 y L5						
		Seguridad preventiva						
Correlación Media	Información clara y disponible	Sistema de notificación a pasajeros						Correlación Media
		Estandarización de la información a pasajeros						
		Plan educación a pasajeros						
	Desplazamientos fáciles	Actualización torniquetes L5						
		Accesibilidad Universal						
	Personal amable y profesional	Nuevo modelo de formación de cargos operativos						
	Aseo y limpieza	Contrato proveedor aseo						
	Carga BIP! fácil y rápida	Automatización red de carga en líneas convencionales						
		Optimización de webpay						
		Botones de Pago						
		Reemplazo tótem (L1, L2, L5, L4-4A)						
Correlación Baja	Locales comerciales	Mix comercial						Correlación Baja
	Servicios complementarios	Línea CERO						
		Bibliometro digital						
	Arte y cultura	Museo metro						
		Gran revisión Metro arte						
		Puesta en valor patrimonial y arqueológico						

Fuente: Elaboración propia.

En base a la ejecución de estas iniciativas en los años correspondientes y considerando además los niveles de correlación desarrollados, se puede proyectar lo que percibirían los clientes por medio del índice de satisfacción neta a través de los años.

[12] Ver Punto 5.2.7: Satisfacción Neta.

Gráfica 7: Proyección del Índice de Satisfacción Neta (2019 – 2023)



Iniciativas	2019	2020	2021	2022	2023
Correlación Alta	3	5	8	3	2
Correlación Media	6	7	7	6	5
Correlación Baja	2	3	3	5	3
TOTAL Iniciativas	**11**	**15**	**18**	**14**	**10**

Fuente: Elaboración propia

8. CONCLUSIONES

El principal aporte de este estudio y respecto de la problemática que se planteó, donde se indicó que las actuales iniciativas desarrolladas por Metro de Santiago, no se han traducido en gran medida en una mejora significativa del nivel de satisfacción en los clientes, este trabajo permitió integrar todo el ciclo de experiencia de viaje, identificando aquellos aspectos que los clientes valoran del servicio y que impactan en distintos grados el índice de satisfacción, identificando además iniciativas claves que la Empresa necesita considerar en su plan estratégico para poder ofrecer un servicio de calidad, junto con descartar y/o aplazar aquéllas que no impacten directamente en el ciclo de experiencia de cliente y así destinar los recursos disponibles de una forma más eficiente, ayudando a gestionar y tomar decisiones estratégicas de forma correcta y oportuna por parte de Metro de Santiago.

Este modelo ayuda a ofrecer un servicio más acorde a las reales necesidades de los clientes, direccionando los esfuerzos directamente a lo que ellos mismos valoran de un buen servicio de transporte de pasajeros. Finalmente cabe destacar que este modelo es útil no sólo para ser aplicado en empresas de servicio de transporte subterráneo, sino para todas aquéllas que ofrecen algún tipo de servicio a sus clientes y que involucra un ciclo de experiencia de servicio.

8.1. Del Trabajo Realizado

Con el desarrollo de esta tesina, se puede concluir lo siguiente:

- Se identificó la situación actual del servicio que Metro de Santiago ofrece a los clientes, stakeholders y no clientes de la red de transporte. En este punto se mostró el actual plan estratégico que la Empresa tiene actualmente, especificando la misión, visión, valores, lineamientos y objetivos estratégicos. Además se detalló la estructura organizacional que posee, sus principales stakeholders con quienes tiene un vínculo fluido y permanente para garantizar la sostenibilidad financiera, social y ambiental y así aportar al desarrollo y calidad de vida de la ciudad. Adicionalmente se desarrollaron las actividades y modelo de negocios de Metro de Santiago, en cuanto a negocios tarifarios y no tarifarios, junto con información de la operación de la red tales como la afluencia, oferta de transporte, proyectos asociados a la operación, detallando además cómo se mide actualmente el índice de satisfacción neta (ISN) que perciben los clientes del servicio entregado, con la evolución que este indicador ha tenido en el transcurso de los años.

- Se determinaron los principales estudios e indicadores de nivel de servicio de experiencia de viajes que impactan directamente en el plan estratégico

de la Empresa. En este punto se especificó la forma en que Metro de Santiago mide actualmente la percepción de los clientes respecto del servicio entregado, a través del estudio mensual generado por CADEM y que involucran diversos aspectos relacionados con los momentos de viaje de los clientes y que recoge información respecto de la caracterización del pasajero, experiencia general, experiencia de viaje y un apartado especial de la nueva línea 6, detallando la forma de captura de datos, mostrando los resultados desde el año 2013 hasta el año 2017 donde obtuvo un índice de satisfacción neta del 76%. También se presentaron los resultados de estudio que realiza Praxis Experience el cual entrega un ranking de "Experiencia de servicio" entre diferentes empresas de la ciudad y en donde Metro de Santiago está calificado dentro del grupo de empresas con peor nivel de experiencia de servicio en el lugar 117° con una evaluación final de 23,1%. Adicionalmente se presentó un estudio de benchmarking que compara a Metro de Santiago con diferentes metros a nivel mundial del grupo CoMET (Community of Metros) que transportan más de 500 millones de pasajeros al año. En este estudio Metro de Santiago está por debajo de la media entre los Metros asociados, con una evaluación final de 3,4 de una escala de 1 a 5 puntos.

- Se logró con este trabajo definir un modelo de experiencia de viaje en base a un ciclo de experiencia de clientes, que ayudará a la Empresa a definir las directrices de su servicio a nivel estratégico. Respecto de esto se identificó un modelo completo e integrado de experiencia del cliente que contempla el ciclo de vida completo que el cliente atraviesa desde que comienza el viaje hasta que deja de serlo, los pilares del servicio para empatizar, informar, educar y cuidar al cliente, junto con la identificación de aquellos aspectos de satisfacción que miden el grado de acuerdo neto del cliente especificando aquéllos con un alto, medio o bajo impacto en este índice y los indicadores de desempeño claves por cada etapa de viaje.

- Para validar el modelo, se desarrolló una proyección del índice de satisfacción neta tomando en cuenta el modelo de plan de experiencia de clientes desarrollado en este trabajo, logrando además establecer una calendarización de aquellas iniciativas estratégicas ordenadas en base al nivel de impacto en el índice de satisfacción neta que perciben los clientes para los próximos 5 años de operación. Con esta proyección se ha establecido que este índice llegaría al año 2023 a un 81%, es decir 5 puntos porcentuales por sobre el índice estimado para este año 2018.

- Con este trabajo se cumplió el objetivo general de generar un modelo de experiencia de viajes para la toma de decisiones a nivel estratégico, pues ayuda a identificar e integrar los momentos de viaje que experimentan los clientes, con los aspectos que ellos valoran del servicio en cuanto a su nivel de impacto. Junto con lo anterior, el modelo ayuda a planificar aquéllas iniciativas relevantes que impactan a través de los años, permitiendo

especificar en qué años estas acciones deben ser ejecutadas y así planificarse con anticipación respecto de los recursos disponibles e inversiones necesarias, alineadas con el plan estratégico de la empresa.

8.2. Limitantes del Trabajo

A lo largo del desarrollo de este trabajo se presentaros principalmente dos problemas que se debieron enfrentar para realizar el estudio:

- Disponibilidad de tiempo para el análisis: Se hizo complicado analizar una gran cantidad de información para el desarrollo del estudio. Por ejemplo la información recopilada de las encuestas y cada una de las iniciativas que se iban incorporando al modelo.

  También fue muy complicado en un inicio, lograr que las personas claves involucradas en el proceso se dieran el tiempo para poder revisar el modelo y posteriormente dar su aprobación. Afortunadamente como el estudio comenzó a ser interés de los Gerentes, ayudó a que sus respectivos equipos dedicaran tiempo al levantamiento de iniciativas.

- Cuantificación de Impacto de Iniciativas en el Índice de Satisfacción: Este aspecto fue lo más complicado de determinar en el estudio ya que es muy difícil poder llegar a determinar cuánto una determinada iniciativa afectaría porcentualmente al índice de satisfacción neta. Para solucionar este problema se realizó una propuesta y esta se discutió con un grupo de Gerentes y Subgerentes claves de la Empresa (panel de expertos) para que en conjunto se discutiera y se llegara a una proyección final del índice de satisfacción neta considerando el pool de iniciativas año a año.

8.3. Recomendaciones

A raíz del desarrollo de este estudio se pueden definir las siguientes recomendaciones a futuro para la Empresa:

- Hacer una revisión periódica (trimestral) a nivel Gerencial y Divisional de nuevas iniciativas que puedan ser incorporadas a tiempo dentro de este modelo y así analizar el grado de impacto en la satisfacción de los clientes.

- Anualmente y en conjunto con la actualización del Plan Estratégico de la Empresa, hacer una revisión de las iniciativas incorporadas en este modelo para reflejar en forma correcta los focos estratégicos que tiene la Empresa a mediano y largo plazo.

- En relación a la encuesta que se maneja actualmente, incorporar antes de fines de este año, los temas relacionados específicamente con la futura línea 3 que será inaugurada principios del año 2019, en conjunto con otros aspectos que actualmente no están incorporados tales como Línea CERO y Bazarmetro, como servicios complementarios al transporte de pasajeros.

9. BIBLIOGRAFIA

G.Vavra, T. (2003). *Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000* (2 ed.). Madrid: Fundación Confemetal.

Kotler, P. (s.f.). *Dirección de Mercadotecnia* (8 ed.). Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing* (6 ed.). Prentice Hall.

Cultural S.A. (1999). *Diccionario de Marketing.* Cultural S.A.

Metro de Santiago S.A. (2017). *Memoria Anual Metro S.A.* Santiago.

Metro de Santiago S.A. (s.f.). Obtenido de https://www.metro.cl

Metro de Santiago S.A. (2017). *Reporte de Sostenibilidad.* Santiago.

Praxis Experience. (s.f.). Obtenido de https://www.praxis.cl/pxi/

Xmed. (s.f.). Obtenido de http://www.xmed.cl/satisfaccion-neta/

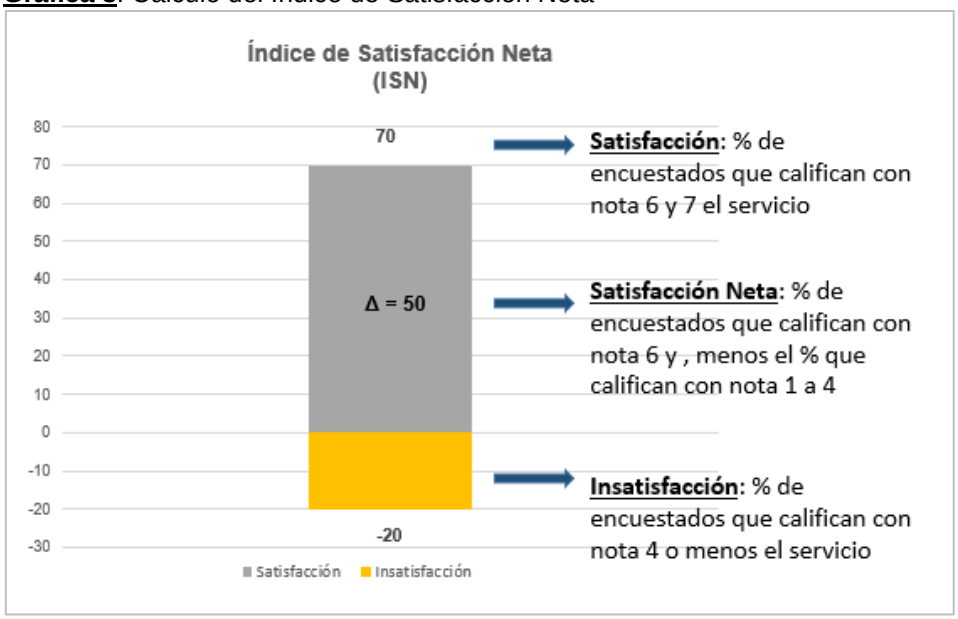
American Customer Satisfaction Index. (s.f.). Obtenido de https://www.theacsi.org/

CoMET and Nova Metro Benchmarking Groups. (s.f.). Obtenido de https://cometandnova.org/

10. ANEXOS

10.1. ANEXO A: Cálculo del índice de Satisfacción Neta

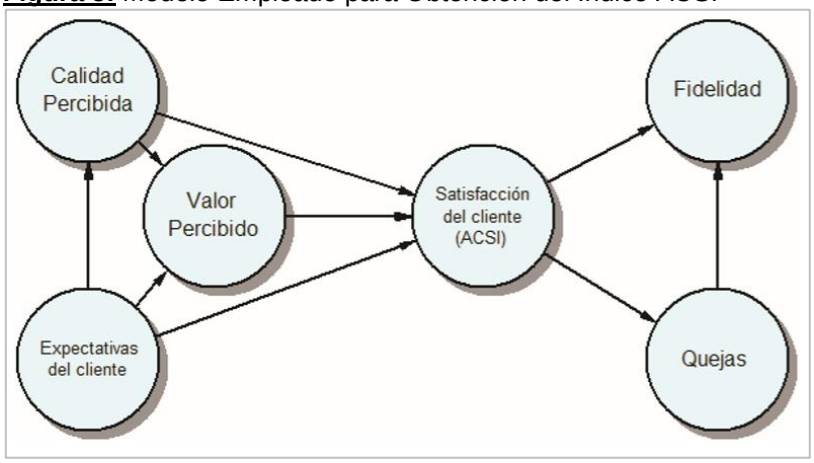
Gráfica 8: Cálculo del Índice de Satisfacción Neta



Fuente: Elaboración propia

10.2. ANEXO B: Modelo empleado para la obtención del índice ACSI

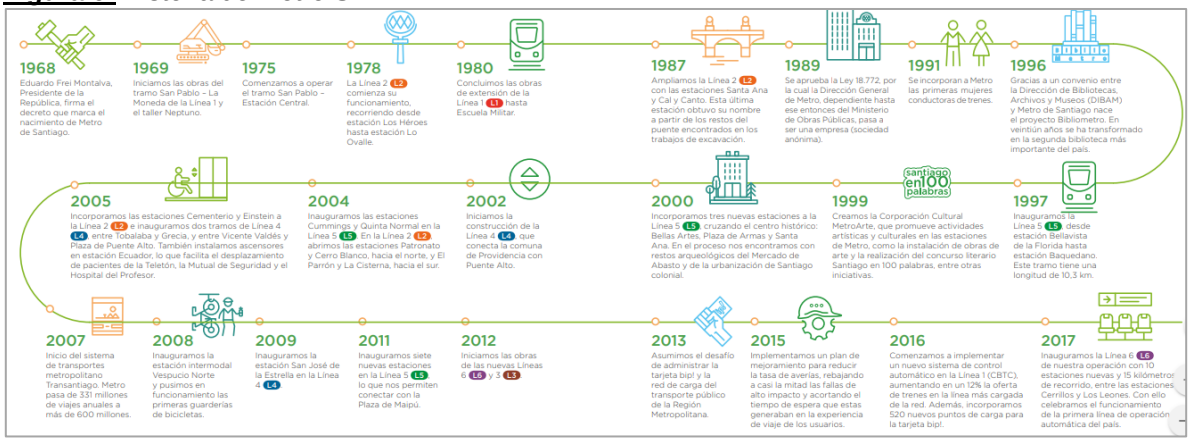
Figura 5: Modelo Empleado para Obtención del Índice ACSI



Fuente: www.theacsi.org/model.htm

10.3. ANEXO C: Historia de Metro S.A

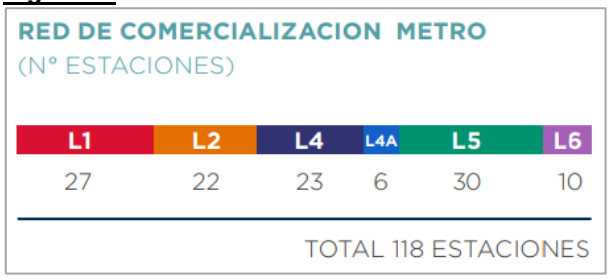
Figura 6: Historia de Metro S.A.



Fuente: Reporte de Sostenibilidad Metro S.A. (año 2017)

10.4. ANEXO D: Red de Comercialización de Metro S.A

Figura 7: Red de Comercialización de Metro S.A.



Fuente: Memoria Anual Metro S.A. (año 2018)

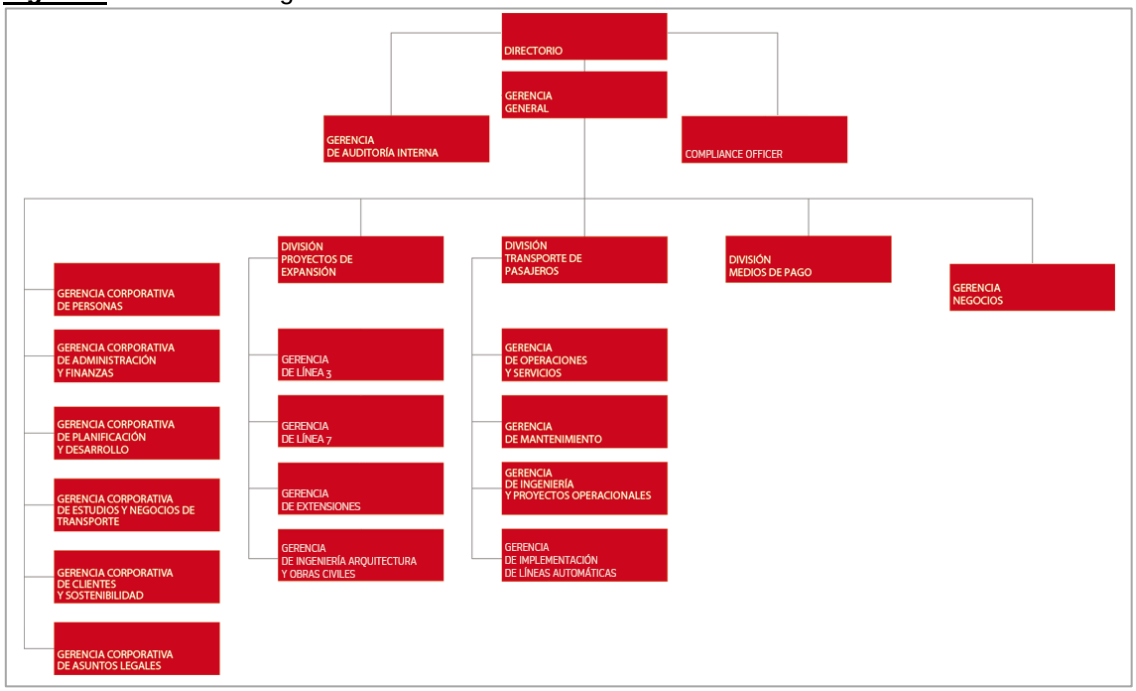
10.5. ANEXO E: Lineamientos Estratégicos Metro S.A

Figura 8: Lineamientos Estratégicos Metro S.A.

Fuente: PLAE Metro S.A. (año 2018)

10.6. ANEXO F: Estructura Organizacional Metro S.A.

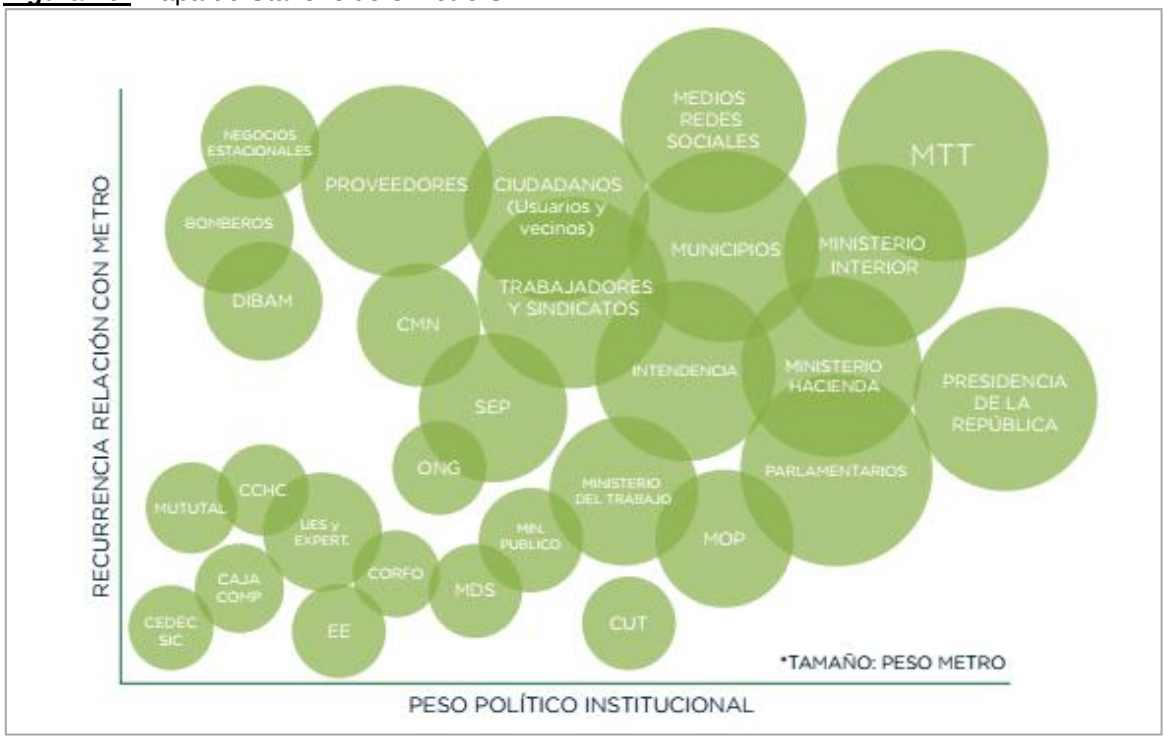
Figura 9: Estructura Organizacional Metro S.A.



Fuente: https://www.metro.cl/corporativo/estructura-organizacional

10.7. ANEXO G: Mapa de Stakeholders Metro S.A.

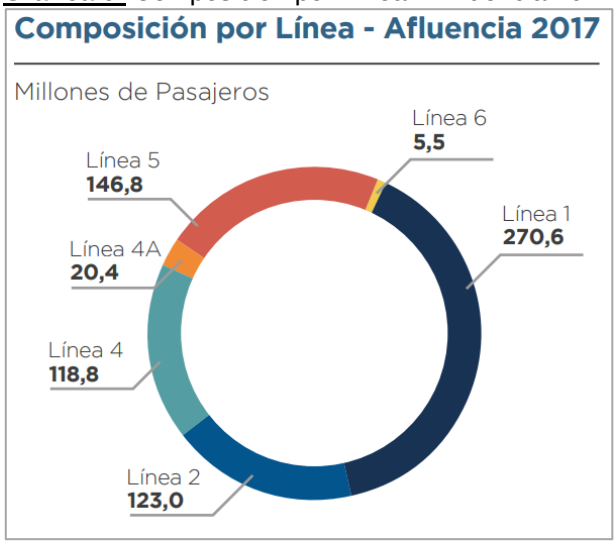
Figura 10: Mapa de Stakeholders Metro S.A.



Fuente: Reporte de Sostenibilidad Metro S.A. (año 2018)

10.8. ANEXO H: Composición por Línea - Afluencia 2017

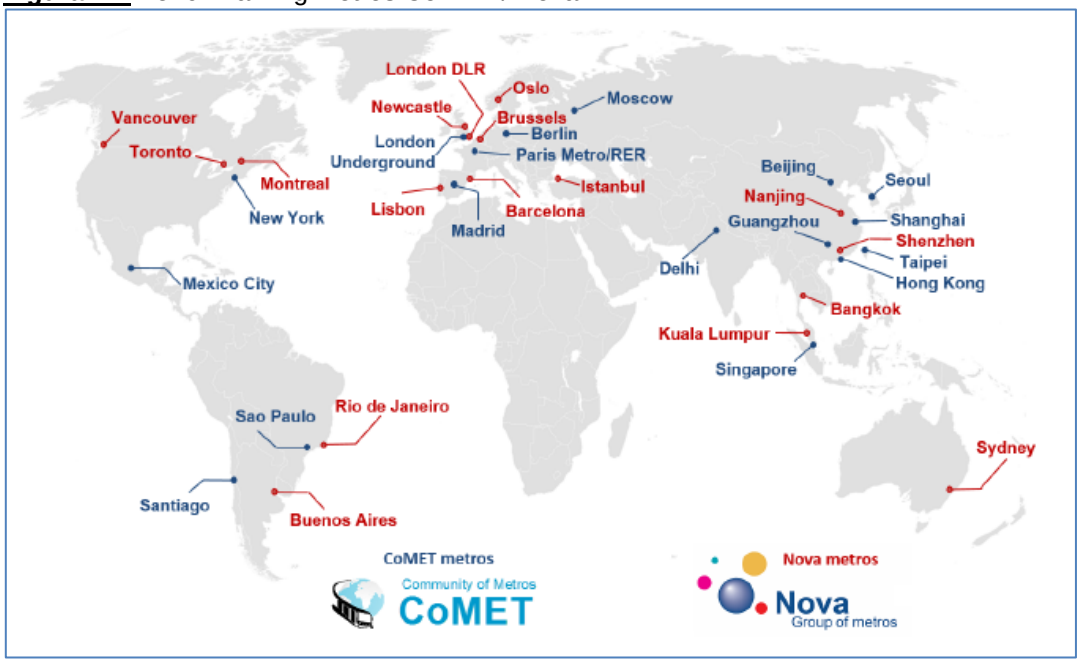
Gráfica 9: Composición por Línea – Afluencia 2017



Fuente: Memoria Anual Metro S.A. (año 2017)

10.9. ANEXO I: Benchmarking CoMET / Nova

Figura 11: Benchmarking Metros CoMET / Nova



Fuente: https://cometandnova.org/benchmarking/