



**UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

**El Metrobús de 9 de Julio y su impacto en los
comercios.**

Autora:

Brat, Agustina Eugenia (LU: 131136)

Tutor:

De Arteche, Mónica.

2do Cuatrimestre 2013

ÍNDICE

ÍNDICE.....	2
RESUMEN EJECUTIVO	4
ABSTRACT	5
JUSTIFICACIÓN.....	6
CAPÍTULO 1 – EL METROBÚS.....	8
1.1. CAMBIOS ESTRUCTURALES DEL TRANSPORTE EN EL MUNDO, UNA NECESIDAD QUE CRECE.	8
1.2. ECOMOVILIDAD (MOVILIDAD SOSTENIBLE).	9
1.3. EL METROBÚS.....	13
CAPÍTULO 2 – EL METROBÚS EN ARGENTINA.....	17
2.1. PLAN DE MOVILIDAD SUSTENTABLE EN ARGENTINA.....	17
2.2. EL METROBÚS EN ARGENTINA.....	19
2.2.1. METROBÚS DE JUAN B. JUSTO.....	20
2.2.2. METROBÚS SUR.....	21
2.2.3. METROBÚS DE 9 DE JULIO.....	21
2.3. CAMBIOS ESTRUCTURALES EN LA 9 DE JULIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL METROBÚS.....	22
2.4. IMPACTOS POSITIVOS Y DIVERSAS APRECIACIONES SOBRE EL METROBÚS DE 9 DE JULIO.....	26
2.5. TIPO DE COMERCIO QUE SE DESARROLLA EN EL ÁREA DEL METROBÚS DE 9 DE JULIO Y SUS LATERALES.....	31
2.6. FUTUROS CAMBIOS ESTRUCTURALES EN EL MICROCENTRO PORTEÑO.....	32
2.7. FUTURO DEL METROBÚS.....	33
CAPÍTULO 3 – CONCEPTOS DE MARKETING ESTRATÉGICO.	36
3.1. MARKETING ESTRATÉGICO.....	36
3.2. INSTRUMENTOS.	36
3.2.1. MÉTODO DEL BOSTON CONSULTING GROUP.....	36
3.2.2. ANÁLISIS PEST.	38
3.2.3. ANÁLISIS DAFO.....	40
CAPÍTULO 4 – METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.	41

CAPITULO 5 – TRABAJO DE CAMPO.....	45
5.1. ANÁLISIS DE LAS OPINIONES DE EXPERTOS.	45
5.2. ANÁLISIS DE ENCUESTAS.....	47
5.3. OBSERVACIÓN PARTICIPATIVA.....	49
5.4. INSTRUMENTOS DE MARKETING ESTRATÉGICO.....	56
5.4.1. MATRIZ BCG.	56
5.4.2. ANÁLISIS PEST.	58
5.4.3. ANÁLISIS FODA.....	59
CAPÍTULO 6 – CONCLUSIÓN.....	62
BIBLIOGRAFÍA	65
ANEXO 1 – OPINIÓN DE EXPERTOS -.....	68
ANEXO 2 – OBSERVACIÓN-	71
ANEXO 3 – ENCUESTAS –	72

RESUMEN EJECUTIVO

La construcción del Metrobús de 9 de Julio, como cualquier cambio estructural, provocó impactos positivos y negativos sobre los comercios de la zona.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivos principales identificar de que manera afectó el Metrobús de 9 de Julio a los comercios, conocer cuales fueron los factores que intervienen e identificar posibles soluciones a los nuevos problemas estructurales que planteo la modificación en el transporte público. Para esto se utilizó encuestas a comercios, opinión de expertos y observación. Lo que llevo a la conclusión, de que la zona más afectada fue la de las calles internas, por donde dejaron de pasar los buses, ya que a pesar de haber disminuido la contaminación acústica y atmosférica, también lo hicieron las ventas y hubo un aumento en la inseguridad.

En lo que respecta a las calles que rodean al Metrobús, hubo un incremento en la circulación de gente, provocando un aumento en sus ventas.

Se encontraron diversas soluciones en beneficio de los comercios. Entre las que encontramos la creación de polos gastronómicos y comercios relacionados al consumo. Disminuir los impuestos en la zona para ayudar a los locales actuales y para que se instalen nuevos locales, colaborando con el comercio de la zona en general al aumentar la diversidad. Por ultimo, incrementar el porcentaje del lucro cesante que se les dará a los locales durante la construcción de las peatonales.

Finalmente, se llego a la conclusión de que el desafío que se plantea para el Gobierno de la Ciudad es hacer que los locales actuales superen los cambios estructurales que se están desarrollando y los que se planean hacer en el área metropolitana.

Palabras claves: Metrobús – Sistema BRT – Comercio – Cambios estructurales.

ABSTRACT

The construction of “Metrobús” over Avenue July 9, as any other structural change has caused positive and negative impacts on the local business area.

The primary targets of this research work are to identify how the “Metrobús” affected the local business, to know what were the factors involved and to identify possible solutions to the new structural problems caused by the public transport modification. For this we use commercial surveys, expert´s opinion and observation, what led to the conclusion that the most affected area was one of the internal streets, where the buses stopped passing. However noise and air pollution have decreased, so did sales and there was an increase in insecurity.

In the case of the streets around the “Metrobús”, there was a people circulation increment, causing sales increment. We found different solutions in order to benefit of the local traders. Which are the creation of gastronomic centers and consumer related business. Decrease taxes in this area to help the actual traders and motivate new business openings, collaborating with the local trade and increasing diversity. Finally to increase the profits percentage that will be given to the business during the construction of the pedestrian streets.

At last, we conclude that the challenge posed for the city government is to help the local business to exceed the developing structural changes and those who plan to do in the metropolitan area.

Key words: Metrobus – BRT System – Business – Structural changes.

JUSTIFICACIÓN

Los cambios estructurales en las ciudades provocan efectos positivos y negativos. El presente trabajo de investigación, pretende analizar las consecuencias que provocó la implantación del Metrobús de 9 de Julio, para los comercios de las calles Bernardo de Irigoyen - Carlos Pellegrini, Cerrito - Lima, Maipú - Chacabuco y Esmeralda - Piedras.

Como muestra para el estudio del caso, se eligieron las siguientes calles: Maipú del 300 al 499, Esmeralda del 300 al 499, Carlos Pellegrini del 100 al 199 y del 400 al 499 y Cerrito del 100 al 199 y del 400 al 499.

Figura 1: Mapa de calles seleccionadas.



Fuente: Google Maps. (s.f.). Recuperado el 24 de septiembre de 2013, de www.maps.google.com.

El Metrobús que responde a un plan de movilidad sustentable, trajo muchos beneficios. Funciona las 24 horas del día, los 365 días del año. Posee una frecuencia de entre 2` y 4` minutos durante el día y 10` a 15` durante la noche. El costo es equivalente al de cualquier colectivo de la ciudad, reduce el

tiempo de viaje, las estaciones y unidades del Metrobús están preparadas para mujeres embarazadas, ancianos y discapacitados, reduce la contaminación acústica y atmosférica. Colabora con la seguridad vial al circular por carriles exclusivos en línea recta, sin necesidad de sobrepasar a otros automóviles.

Surgieron muchas críticas respecto al Metrobús: hubo una gran parte de la población metropolitana que estuvo en contra del mismo, ya que para realizarlo se tuvo que talar gran cantidad de árboles disminuyendo la superficie absorbente de la ciudad, contribuyendo con las inundaciones. Por otro lado, se cambió de lugar monumentos históricos a los que actualmente les faltan partes. También se le quitó 5 metros de cada lado a la Plaza de la República, que junto con el Obelisco son símbolos de la ciudad.

El Metrobús cambió el recorrido de 22 líneas de colectivos para liberar las calles laterales. Esto modificó la rentabilidad de los comercios de ciertas calles, por donde la gente ya no necesita transitar para tomar los buses, eliminando las filas de colectivos, ventas casuales y aumentando la inseguridad. Por otro lado, ciertos comercios podrían haberse visto beneficiados ya que no poseen las filas del colectivo frente a sus locales que obstaculizaban el ingreso y la vista de sus productos; Hay menos contaminación acústica, lo que le otorga más tranquilidad a la zona.

Aquí se estudiará como impactó el Metrobús de 9 de Julio, al comercio de la zona seleccionada. A su vez, se identificarán los factores que afectaron a los negocios. Luego se propondrá posibles soluciones a los diferentes problemas estructurales en beneficio de los comerciantes de las zonas seleccionadas.

En lo que refiere al alcance, se tiene en cuenta sólo los comercios de las calles seleccionadas, no se tiene en cuenta la economía monetaria, ni ideologías políticas.

CAPÍTULO 1 – EL METROBÚS.

1.1. CAMBIOS ESTRUCTURALES DEL TRANSPORTE EN EL MUNDO, UNA NECESIDAD QUE CRECE.

La ciudad ofrece oportunidades de empleo y educación, acceso a tecnología y es donde se desarrollan los mercados. El poco espacio territorial y la densidad poblacional, crean una demanda creciente en infraestructura social para atender necesidades. Esta demanda es especialmente importante en países en desarrollo, donde la gente con menores recursos se encuentra en la periferia de la metrópolis, con acceso desigual a los beneficios de la urbanización. Por este motivo es de extrema necesidad una adecuada infraestructura de transporte urbano.

El uso de motocicletas y automóviles privados se ha masificado, planteando un importante problema para la congestión de tránsito (saturación de las vías disponibles), y el medio ambiente por la contaminación acústica y atmosférica, sin contar los accidentes de ocurrencia frecuente. Se estima que para el 2015 las zonas urbanizadas causaran el 80% de las emisiones de CO₂. La contaminación atmosférica provocada por el transporte en países en vía de desarrollo, contribuye a la muerte prematura de más de 500.000 personas por año e impone un costo económico de hasta el dos por ciento del PBI. Los contaminantes que provocan más daño son el plomo, las pequeñas partículas en suspensión y el ozono.

Cada ciudad tiene sus peculiaridades, que explican las diferentes necesidades respecto al transporte. Para analizar esto, se debe tener en cuenta cuatro aspectos:

- Ingreso: los niveles de tránsito y congestión aumentan con el ingreso, salvo que el uso de vehículos este restringido, como es el caso de Singapur.
- Tamaño y jerarquía: a medida que aumenta el tamaño de la ciudad, también lo hacen la distancia promedio de viaje, el nivel de congestión del tránsito y el impacto ambiental. Esto se acentúa en países dominados por sus ciudades capitales.

- Historia política: la transición histórica entre sistemas económicos y sociales determina la forma de las ciudades modernas.
- Tasas de crecimiento de la población: las ciudades de crecimiento rápido se distinguen por dos factores. El primero, es que parecen poseer una tasa de motorización por encima del normal, considerando el nivel promedio de ingreso nacional. El segundo, es que en general poseen proporciones de espacio de suelo destinadas a la circulación por debajo del promedio.

Frente a esto, los países latinoamericanos se vieron obligados a ampliar y mejorar los transportes masivos, teniendo en cuenta la preservación del medio ambiente.

En los países con ingresos bajos y medios, el caminar representa la mayor proporción de los viajes hechos, aunque no de las distancias recorridas.

La gestión del tránsito debe enfocarse en mejorar el movimiento de personas, más que en mejorar el movimiento de vehículos motorizados. Tal es el caso del desarrollo de mecanismos de crédito a pequeña escala para financiar la adquisición de bicicletas.

Mejorar la eficiencia del transporte público implica, mantener bajos los costos y suministrar un marco flexible en el cual todas las clases sociales, puedan usar el transporte con confianza y comodidad.

Los sistemas exclusivos de carriles para autobuses han probado ser capaces de un desempeño casi equivalente al de los sistemas ferroviarios, pero a mucho menor costo para países en vía de desarrollo en corredores con no muy alto volumen de pasajeros.

Muchos países, como Argentina y Chile, han demostrado que los costos pueden reducirse a través de la competencia entre proveedores del sector privado. Esto debe estar cuidadosamente gestionado y regulado por el sector público. (Departamento de transporte del Banco Mundial, 2002)

1.2. ECOMOVILIDAD (MOVILIDAD SOSTENIBLE).

Existen varias definiciones del concepto de movilidad sostenible. En este trabajo de investigación, se tomará como válida la de “*World Business Council*

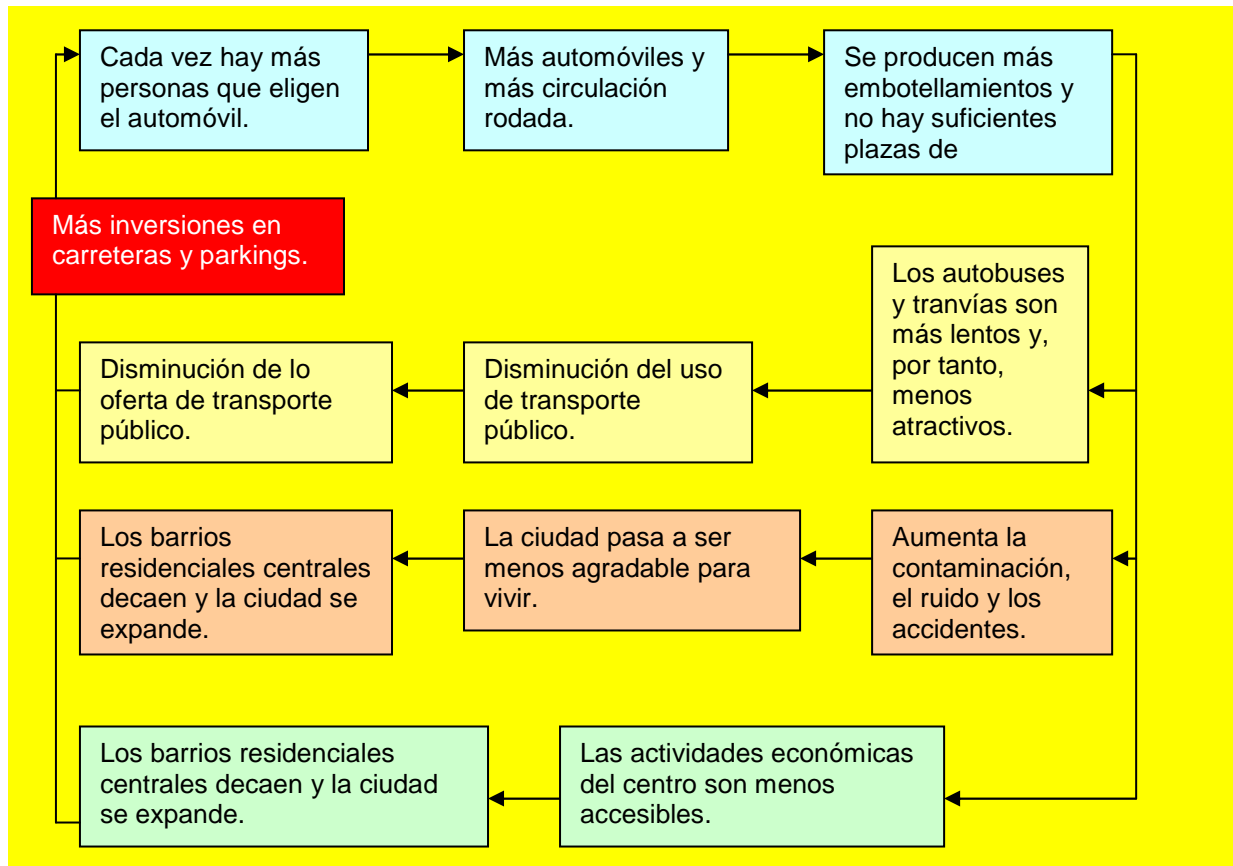
for Sustainable Development" (WBCSD), según la cual, es aquella capaz de satisfacer la necesidad de moverse libremente, acceder, comunicarse, comercializar o establecer relaciones en una sociedad, sin sacrificar otros valores humanos o ecológicos. Es decir, sin comprometer a las futuras generaciones.

El nivel de sostenibilidad de un modelo de movilidad, esta determinado por los siguientes principios básicos:

- Eficiencia: porque fomenta medios de transporte que consumen menor cantidad de energía.
- Seguridad: porque reduce el riesgo de accidentes.
- Equidad: porque garantiza el acceso de los ciudadanos a todos los lugares públicos y equipamientos en transporte público o en medios no motorizados. A la vez colabora con evitar la exclusión laboral.
- Bienestar: porque tiene en cuenta a todos los agentes y sectores implicados en la planificación y gestión de la movilidad.
- Competitividad: porque otorga valor al tiempo perdido en congestiones de tráfico y desplazamientos poco eficientes. Por otro lado, internaliza los costos sociales y ambientales.
- Salud: porque reduce las emisiones contaminantes y el efecto invernadero.

Por lo que la finalidad de las calles sería convertirse en un espacio compartido de convivencia saludable. (ISTAS, 2009)

Figura 2: Circulo vicioso de la movilidad insostenible.



Fuente: Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud, ISTAS. (2009). *Glosario de movilidad sostenible*. Barcelona, España: Autor. Extraído de "Desplazarse mejor dentro de la ciudad" (Unión Internacional de los Transportes Públicos).

En la figura 2 podemos ver el círculo vicioso de la movilidad insostenible. Este parte de un país, que podría ser Argentina, que invierte en carreteras y estacionamientos. Por lo cual, las personas elijen utilizar aun más los automóviles y otros transportes motorizados. Esto provoca embotellamientos e insuficientes playas de estacionamiento. Lo que produce tres grandes consecuencias:

1. Los autobuses y tranvías resultan más lentos y menos atractivos. Por lo tanto hay una disminución en el uso de los transportes públicos y una consecuente disminución en la oferta.
2. Aumenta la contaminación, los ruidos y los accidentes. Esto hace que la ciudad se vuelva menos atractiva para vivir, por lo que los barrios residenciales centrales decaen y la ciudad se expande.

- Las actividades económicas del centro se vuelven menos accesibles, provocando una expansión de la ciudad.

Este círculo vicioso se podría evitar invirtiendo menos en carreteras y estacionamientos, y aumentando la inversión en el transporte público.

En la figura 3, a través de un cuadro comparativo entre los distintos medios de transportes, se puede observar la contaminación que produce cada uno. A la conclusión que se llega es que el avión es el menos sustentable, seguido del automóvil. El tren y el autobús se encuentran más o menos a la par. Hay que tener en cuenta que la capacidad de pasajeros del tren es mayor. Finalmente, el transporte más sustentable es la bicicleta.

Figura 3: Comparación entre el automóvil y distintos medios de transporte.

Indicador	Automóvil	Autobús	Bicicleta	Avión	Tren
Consumo de energía primaria.	100%	30%	0%	405%	34%
Emissiones de CO2	100%	29%	0%	420%	30%
NOX	100%	9%	0%	290%	4%
HC	100%	8%	0%	140%	2%
CO	100%	2%	0%	93%	1%
Contaminación Atmosférica total.	100%	9%	0%	250%	3%

El valor del automóvil se toma como referencia respecto al resto.

Fuente: Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud, ISTAS. (2009). *Glosario de movilidad sostenible*. Barcelona, España: Autor. Extraído Guía metodológica para la implantación de sistemas de bicicletas públicas en España. (IDAE).

1.3. EL METROBÚS.

El Metrobús es un sistema de transporte sustentable que consiste en colectivos rápidos, que circulan a través de carriles exclusivos localizados en el centro de las avenidas. Poseen estaciones espaciadas, construidas a niveles elevados para facilitar el ascenso y descenso de pasajeros. (Metrobús, 2013)

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), propone las siguientes particularidades para definir al sistema BRT (*Bus rapid Transit*), al que pertenece el Metrobús. El objetivo de éste es aumentar la velocidad comercial, crear confiabilidad en los tiempos de operación y confort del pasajero. Puede incorporar medidas tecnológicas y de infraestructura para maximizar la eficiencia y eliminar la resistencia a su utilización por parte de los pasajeros. La definición de sus carriles exclusivos, admite la circulación de vehículos de emergencia, cuando están cumpliendo tal función. Requiere de publicidad para distinguirlo de los sistemas tradicionales de buses y para que los usuarios noten que la política pública se está realizando de manera activa y así lograr la aceptación del nuevo sistema. (Piccirillo, 2012)

Este sistema está siendo utilizado en más de 160 ciudades en todo el mundo.

El primer Metrobús se construyó en 1974 en la ciudad de Curitiba, Brasil. La red integrada de transporte de Curitiba (RIT) posee actualmente 2100 autobuses, de los cuales 1280 operan diariamente y transportan, los días hábiles, 2040 millones de pasajeros. Cuenta con 385 líneas de autobuses y 5000 paradas, 351 estaciones-tubo y 29 terminales de integración. (Curitiba, 2013).


En los últimos 10 años, el Metrobús ha tenido un crecimiento exponencial alrededor del mundo. Se espera que para el 2023 se lleguen a 3400 Km. construidos. Esto se debe a que la conformación del mismo representa una alternativa de alta eficiencia social, por su bajo costo relativo y el gran impacto que provoca. (Metrobús) Trae beneficios a los usuarios del transporte público, a la ciudad y al medio ambiente, entre los que encontramos los siguientes:

- Ordenamiento vial.

- Embellecimiento de la imagen urbana con una recuperación de espacios públicos.
- Modernización de cruces peatonales.
- Mayor cobertura.
- Seguridad y rapidez de traslado, por un ascenso y descenso rápido con servicio programado y controlado.
- Menor contaminación.
- Reducción en las emisiones de CO2. (Metrobús México, 2013)

Como se ve en la figura 4 para transportar 10000 personas necesitamos 2000 automóviles. A esta misma cantidad de personas las podríamos transportar en 167 buses comunes o en 71 buses articulados.

Figura 4: Para transportar 10000 personas, se necesitarían:

Vehículos	Unidades	Espacio (m2)	Combustible (litros)
	2000	24000	200
	167	8800	80
	71	3550	40

Fuente: *Metrobús*. (s.f.). Recuperado el 24 de septiembre de 2013, de <http://movilidad.buenosaires.gob.ar/metrobus/>.

Según el *Global BRT Data*, que engloba la información de los sistemas BRT de todo el mundo, éste medio de transporte es utilizado por 29.329.930 usuarios por día. Se encuentra en 160 ciudades y hay construido 4.119 km. (2013)

Figura 5: Indicadores por región.

Región	Pasajeros por día	Número de ciudades	Longitud
África	238.000 (0,8%)	3 (1,9%)	62 (1,5%)
Asia	8.095.822 (27,6%)	33 (20,6%)	1,069 (26,0%)
Europa	1.686.966 (5,8%)	43 (26,9%)	688 (16,7%)
Latinoamérica	18.132.783 (61,8%)	54 (33,8%)	1,389 (33,7%)
Norte América	849.285 (2,9%)	20 (12,5%)	585 (14,2%)
Oceanía	327.074 (1,1%)	7 (4,4%)	326 (7,9%)

Fuente: *Global BRT Data*. (s.f.). Recuperado el 24 de septiembre de 2013, de <http://www.brtdata.org/#/location>.

En la figura 5, se ve que la región que posee la mayor cantidad de ciudades con presencia del sistema de transporte BRT es Latinoamérica, seguida por Europa y Asia.

El 62,8% de los usuarios a nivel mundial por día, se encuentran en Latinoamérica. Le sigue Asia con el 27,6% y el resto se divide en las demás áreas.

Esto concuerda con lo mencionado anteriormente, de que los sistemas BRT son muy útiles en países en vía de desarrollo, ya que el efecto es muy similar al de los sistemas ferroviarios pero a un costo menor.

En la figura 6, se observa que, aparte de ser pionero en utilizar este sistema, Brasil es el país latinoamericano que posee el mayor número de ciudades utilizando el sistema BRT. Es seguido por Colombia y México. El resto se mantiene en un promedio de una a dos ciudades.

Un caso llamativo es el de Panamá, que a pesar de tener construido más kilómetros que Uruguay, no posee pasajeros. Mientras que el segundo, posee 25.000 pasajeros por día.

Figura 6: Indicadores de Latinoamérica.

País	Pasajeros por día	Número de ciudades	Longitud
Argentina	600.000 (3,3%)	1 (1,9%)	38 (2,7%)
Brasil	11.173.388 (61,6%)	32 (59,3%)	671 (48,3%)
Chile	340.800 (1,9%)	1 (1,9%)	91 (6,6%)
Colombia	2.828.000 (15,6%)	6 (11,1%)	197 (14,2%)
Ecuador	1.143.095 (6,3%)	2 (3,7%)	107 (7,7%)
Guatemala	245.000 (1,4%)	1 (1,9%)	35 (2,5%)
México	1.367.500 (7,5%)	6 (11,1%)	191 (13,8%)
Panamá	0 (0,0%)	1 (1,9%)	9 (0,6%)
Perú	350.000 (1,9%)	1 (1,9%)	26 (1,9%)
Uruguay	25.000 (0,1%)	1 (1,9%)	6 (0,4%)
Venezuela	60.000 (0,3%)	2 (3,7%)	18 (1,3%)

Fuente: *Global BRT Data*. (s.f.). Recuperado el 24 de septiembre de 2013, de <http://www.brtdata.org/#/location>.

CAPÍTULO 2 – EL METROBÚS EN ARGENTINA.

2.1. PLAN DE MOVILIDAD SUSTENTABLE EN ARGENTINA.

El Metrobús es la primera incorporación de un medio de transporte en la Ciudad de Buenos Aires después de 100 años. Forma parte de un plan de movilidad sustentable fomentado por el Gobierno de la Ciudad. Lo que busca es reordenar el tránsito para permitir que la gente se pueda mover de manera más rápida, segura y ordenada, contribuyendo a mejorar la calidad del medio ambiente.

El plan de movilidad sustentable integra varios programas articulados, que se desarrollaron en base a las mejores experiencias a nivel mundial. Contó con el aporte de profesionales reconocidos.

Los principales pilares de gestión en materia de transporte y tránsito fueron los siguientes: transporte público, sustentabilidad, ordenamiento del tránsito y seguridad vial.

Además del Metrobús de 9 de Julio, hay otros proyectos sustentables. Entre los que encontramos los siguientes:

- Programa de bicicletas de Buenos Aires, también llamado ecobici. Esta manera sustentable de moverse se está utilizando en más de 200 ciudades en el mundo. La persona se registra, busca una bicicleta en estaciones diseñadas por el Gobierno de la ciudad y, al cabo de una hora, devuelve la bicicleta en la estación más cercana. El servicio es gratuito y funciona en determinados horarios de lunes a sábados. Posee una red de ciclovías protegidas que se compone de un entramado de carriles exclusivos para bicicletas, el cual se puede ver en la figura 7.

Figura 7: Carriles para bicicletas.



Fuente: *Metrobús*. (s.f.). Recuperado el 24 de septiembre de 2013, de <http://movilidad.buenosaires.gob.ar/metrobus/>.

Figura 8: Ecobici.



Fuente: *Metrobús*. (s.f.). Recuperado el 24 de septiembre de 2013, de <http://movilidad.buenosaires.gob.ar/metrobus/>.

- Sistema de estacionamiento en la vía pública del microcentro y macrocentro de la Ciudad de Buenos Aires. El régimen cuenta con: estacionamiento medido tarifado, estacionamiento libre y prohibición de estacionamiento. La oferta de estacionamiento se complementará con playas de estacionamiento comerciales y cocheras particulares.

- Control y seguridad vial. Éste incluye: nuevos agentes de tránsito, compromiso vial ciudadano, control de estupefacientes, controles de rutina, mejoras en la obtención de las licencias de conducir, plan integral para motos, programa del conductor responsable, seguridad vial para niños y jóvenes, sistema de evaluación permanente de conductores, uso responsable del símbolo y cursos online de seguridad vial.
- Vías preferenciales. El objetivo principal es trasladar los colectivos hacia las avenidas y los autos particulares a las calles laterales para priorizar el transporte público y ordenar el tránsito.
- Desarrollo del Metrobús Sur. (Metrobús)

2.2. EL METROBÚS EN ARGENTINA.

Para comprender el diseño y operatoria del Metrobús de la Ciudad de Buenos Aires es necesario hacer ciertas aclaraciones: la operación de los servicios ésta a cargo de empresas privadas, con características propias. Hay empresas conformadas por sociedades que operan varias líneas, con servicios interurbanos o de larga distancia, otras más pequeñas e incluso agrupaciones de propietarios de vehículos.

El primer sistema de BRT en Argentina fue desarrollado en la Avenida Juan B. Justo. Ésta se eligió por tener características particulares que la diferencian de las demás. A pesar de no ser uno de los corredores radiales de acceso al centro, une dos centros de trasbordo de relevante importancia: Liniers (ferroautomotor) y Pacífico (automotor, metro y ferroviario de superficie). Ésta avenida forma parte de la red de tránsito pesado de la ciudad. Por otra parte, sus características permitían implementar los carriles centrales sin mayores inconvenientes, ya que la existencia de sólo dos líneas ofrecía un panorama menos complejo en comparación a otras avenidas de la ciudad. Por último, la presencia del Arroyo Maldonado entubado bajo la avenida, sirvió para evitar posibles críticas frente a comparaciones con un eventual proyecto alternativo de metro.

Las mediciones efectuadas por el C3T (Universidad Tecnológica Nacional) indican que, gracias a estos carriles, el tiempo promedio para

recorrer el corredor disminuyó en un 32% en relación al 2010. El parque de vehículos de ambas líneas se mantuvo constante, pero se incrementó la capacidad transportadora promedio con la incorporación de articulados. Estos últimos vehículos poseen una capacidad que duplica aproximadamente a la de un bus convencional. Aunque tienen como contrapartida, mayores costos operativos por vehículo. Esto hace que sea fundamental una buena administración de la flota, para asegurar que estas unidades no operen con carga baja.

Durante los primeros meses de funcionamiento, fueron noticia los accidentes provocados por autos que doblaron en calles donde anteriormente existían semáforos para girar y fueron embestidos por buses. Con el correr del tiempo se registró un número menor de accidentes de este tipo.

Un punto polémico, que se repite en el nuevo Metrobús de 9 de Julio, es la cuestión de la falta de pago antes del abordaje, ya que es uno de los puntos que determina la calidad de un BRT. Ésta situación podría mejorarse con lectoras de subte para pagar fuera de los buses. (Piccirillo)

Actualmente, existen tres sistemas de Metrobús en Buenos Aires: el Corredor 9 de Julio, Corredor Juan B. Justo y el Corredor Sur. El último, se divide en el Ramal Fernandez de la Cruz y Ramal Coronel Roca. (Metrobús)

2.2.1. METROBÚS DE JUAN B. JUSTO.

Posee 12 kilómetros de recorrido y 21 estaciones. La demanda actual es de 100.000 pasajeros, de los cuales el 40% atraviesan el corredor de punta a punta. Redujo el tiempo de viaje en un 40%. Posee una frecuencia de dos minutos y hubo una reducción del 20% en el uso de combustible.

Se conecta con los ferrocarriles Sarmiento y San Martín, subtes línea B y D y estación de bicicletas públicas Pacífico.

Utilizan estos carriles siete líneas de colectivos. (Metrobús)

2.2.2. METROBÚS SUR.

Fue diseñado para mejorar la conexión del área metropolitana con el centro de trasbordo Constitución. Con este nuevo sistema de BRT se ven beneficiadas 250.000 personas.

Posee dos ramales: Coronel Roca y Fernández de la Cruz. Traza 23 kilómetros y posee 36 estaciones y 8 paradas tradicionales.

El objetivo principal es revalorizar la zona sur de la provincia con infraestructura de calidad. En cuanto a los usuarios, mejora la calidad del servicio de transporte y la experiencia de viaje, reduciendo los tiempos de transporte y permitiendo mayor regularidad.

Se estima que por la mejora del servicio, aumentará la demanda en un 30% y se reducirá el tiempo de viaje en un 15%. Dieciocho líneas de colectivos se verán beneficiadas con el Metrobús. Sólo siete de ellas lo realizarán en casi toda su extensión.

Gracias al aumento de la distancia entre paradas, los buses producen menos frenadas y aceleraciones, ayudando a disminuir los factores de combustión y emisión de gases. Por otro lado, se plantaron nuevos árboles, se instalaron juegos y tres nuevas postas aeróbicas.

Se crearon nuevos cruces peatonales para mejorar la seguridad vial en torno a las escuelas y otros elementos de seguridad. Por ejemplo, semáforos a demanda peatonal, que podrán ser activados por el peatón cuando quiera cruzar. (Metrobús)

2.2.3. METROBÚS DE 9 DE JULIO.

Traza tres kilómetros, posee 17 estaciones y carriles exclusivos desde Avenida San Juan hasta Arroyo.

Los objetivos principales son:

- Mejorar la conectividad del área central y de los centros de trasbordo de Constitución, Obelisco y Retiro con la región metropolitana.
- Producir una mejora en las condiciones de operación del servicio del transporte público de pasajeros.

- Mejorar el ordenamiento y circulación en la 9 de Julio y sus laterales.
- Contribuir a reducir el ingreso de automóviles al área central.
- Mejorar la calidad del medio ambiental.

Con este sistema de BRT se logró beneficiar a 200.000 personas, reduciendo el tiempo de viaje en un 50%. Se produjo una reducción de 5.612 toneladas de CO₂eq/año. (Metrobús)

2.3. CAMBIOS ESTRUCTURALES EN LA 9 DE JULIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL METROBÚS.

La obra comenzó el 11 de Enero de 2013 y demoró aproximadamente siete meses, inaugurándose el 24 de Julio del mismo año. Costó aproximadamente 155 millones de pesos, un poco más de 9 millones por estación. Incluyen la repavimentación del lugar y la construcción de las bases donde se montaron las estaciones.

Figura 9: Metrobús de 9 de Julio.



Fuente: Casal J. (2013). Se inauguró el Metrobús que recorrerá la avenida 9 de Julio [versión electrónica]. TELAM, Agencia Nacional de Noticias.

El Metrobús cuenta con tres kilómetros y 17 estaciones preparadas para discapacitados, embarazadas, madres con cochecitos y ancianos. Circulan once líneas de colectivos y las paradas se encuentran cada cuatro cuadras.

A partir de la implementación del Metrobús, los automóviles sólo pueden doblar a la izquierda en Arenales y Corrientes. (Sarmiento, 2013)

Se modificó el recorrido de 10 líneas de colectivos que se trasladan por el corredor para liberar las calles Bernardo de Irigoyen - Carlos Pellegrini y Cerrito - Lima, en sentido norte sur. Estas líneas son: 5-6-24-26-53-75-98-115-152-195. Además se retiraron dos líneas que circulan por Maipú - Chacabuco y Esmeralda - Piedras, respondiendo al programa de peatonalización.

(Metrobús) Para asegurarse de que funcione y que la gente conozca los cambios, se colocaron agentes de tránsito, orientadores de paradas, acomodadores, cartelería y *stickers* en los postes de las líneas afectadas. (Sarmiento)

Los colectivos poseen GPS para que los usuarios sepan cuanto van a tardar en llegar a destino. (Metrobús)

Se quitaron 2 metros de cada plazoleta lateral, 5,5 metros de ambos lados de la Plaza de la República y diez plazoletas centrales creadas en 2005 “para favorecer los espacios verdes”. A causa de esto, el 28 de mayo, por primera vez, se inundó la Avenida 9 de Julio. (Sarmiento) Para revertir esta situación, el Gobierno de la ciudad plantó 414 árboles más, lo que hace un total de 1854 árboles en la 9 de Julio. Esto se puede apreciar en la figura 10.

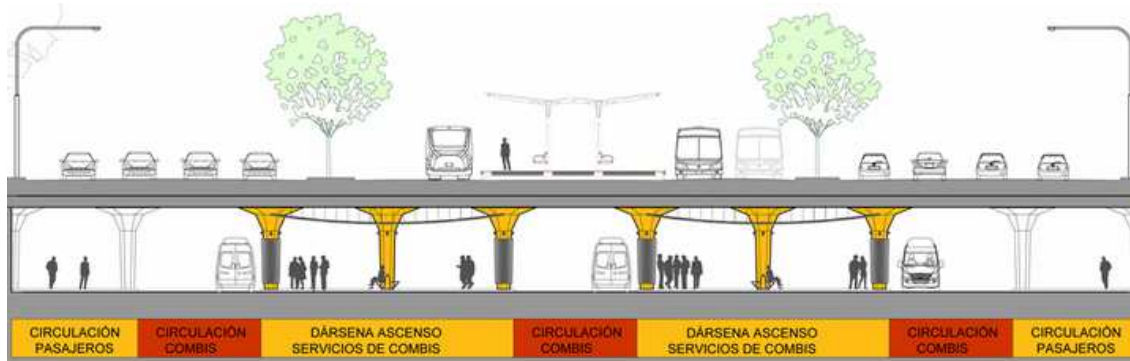
Figura 10: Plaza de la República.



Fuente: *Metrobús*. (s.f.). Recuperado el 24 de septiembre de 2013, de <http://movilidad.buenosaires.gob.ar/metrobus/>.

Como se ve en la figura 11, se remodeló el estacionamiento subterráneo ubicado en el subsuelo de la avenida 9 de Julio, para convertirse en la Terminal Obelisco, donde opera el servicio de combis. Contiene una playa de acarreo de infractores, un sector de regulación de combis y dársenas de ascenso y descenso de pasajeros. (Metrobús)

Figura 11: Terminal Obelisco.



Fuente: *Metrobús*. (s.f.). Recuperado el 24 de septiembre de 2013, de <http://movilidad.buenosaires.gob.ar/metrobus/>.

Se instalaron dársenas de carga y descarga donde se encontraban las paradas de colectivo (Cerrito - Lima y Carlos Pellegrini - Irigoyen). Se reacondicionaron los cruces de la avenida 9 de Julio, para que los pasos peatonales sean más seguros. Por otro lado, se acortaron los tramos de cruce con apoyos intermedios, para que en vez de atravesar 25 metros, haya solo 15 metros. (Tomino, 2013)

Se coordinaron los semáforos para que se realice el cruce de los colectivos, cuando el de la avenida San Juan se encuentra verde y el tiempo del semáforo de 9 de Julio, es rojo. Esto permite que no se afecte la circulación de los vehículos.

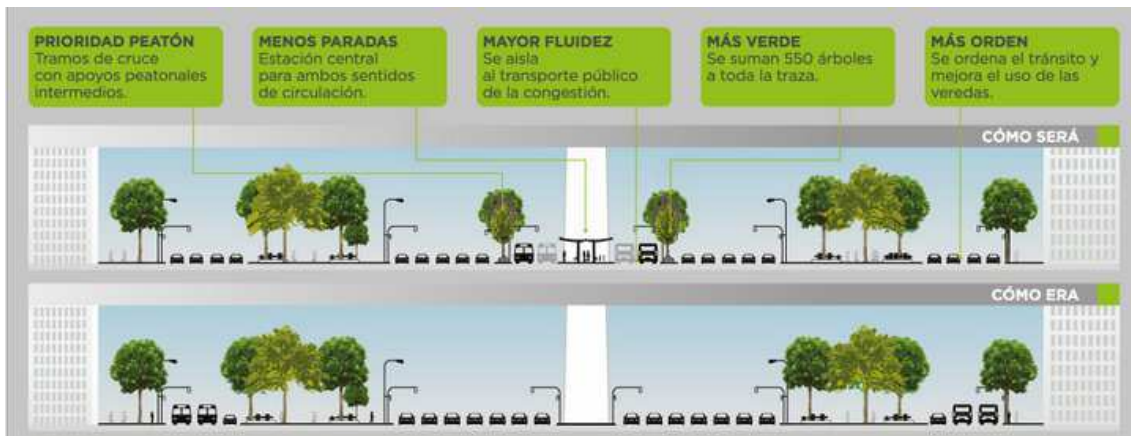
En cuanto a la seguridad vial, se llevó a cabo un proyecto junto con CESVI (centro de experimentación y seguridad vial), para garantizar el correcto funcionamiento. Se hicieron las siguientes reformas:

- Se instalaron boulevares verdes de un peso de 1.800 kg., que constan de canteros de 2.5 metros de ancho a los laterales del corredor, donde se plantaron nuevos árboles. Además mantendrán separados los carriles exclusivos del tránsito general, funcionando como guardarrails y obligando al peatón a cruzar por la senda.
- Se implementaron sendas peatonales elevadas para que los vehículos reduzcan la velocidad en el cruce y facilitar la accesibilidad de personas con movilidad reducida.
- Se instalaron 384 semáforos de cuenta regresiva, con tecnología led, en la 9 de Julio y sus laterales.

- Se desarrollaron nuevas sendas peatonales para que los peatones tengan la posibilidad de circular de una estación a otra de manera segura.
- Pusieron nuevas rejas peatonales para guiar el cruce peatonal. (Metrobús)

Todo esto se puede ver representado en la figura 12.

Figura 12: Antes y después de 9 de Julio.



Fuente: *Metrobús*. (s.f.). Recuperado el 24 de septiembre de 2013, de <http://movilidad.buenosaires.gob.ar/metrobus/>.

2.4. IMPACTOS POSITIVOS Y DIVERSAS APRECIACIONES SOBRE EL METROBÚS DE 9 DE JULIO.

El Metrobús tuvo obstáculos desde el comienzo de las obras el 11 de Enero de 2013. Enfrentó marchas de protesta por la poda de los árboles de la 9 de Julio. Lo que provocó que la Justicia suspenda por unos días cualquier actividad del proyecto que implique poda, trasplante o remoción de árboles.

Jonatan Baldiviezo, referente de la Asociación de Abogados Ambientalistas, acusó al proyecto de violar no sólo la competencia de la Legislatura sino del Estado Nacional, porque presupuso una autorización, que hasta el momento no había tenido lugar, por parte de la Comisión Nacional de Regulación de Transporte (CNRT)". La CNRT es el órgano de aplicación para el cambio del recorrido de las líneas del transporte público, monto de los subsidios y cantidad

de las unidades circulantes. Por éste motivo, el proyecto podría haberse cancelado.

Se presentó un recurso de amparo, patrocinado por Red por el Patrimonio, Propamba y la legisladora María José Libertino, haciendo hincapié en la destrucción simbólica, paisajística, urbana, arquitectónica y arqueológica, por una violación de derechos constitucionales, de la Constitución de la CABA, del Plan Urbano Ambiental y del Código de Planeamiento Urbano. En este se pedía “el inmediato cese de las obras y el restablecimiento a las condiciones anteriores en la Avenida 9 Julio”. (La Nación, 2013)

La cátedra de Jardinería de la Facultad de Agronomía de la UBA advirtió que por el modo y la época en que se hizo el traslado de árboles se conseguiría una población de árboles debilitados, con probables pudriciones y defectos generalizados. El gobierno porteño respondió prometiendo plantar en compensación 550 ejemplares. (Sarmiento)

Más allá de los obstáculos y las distintas críticas que tuvo, incluyendo una del New York Times, y de la oposición, el Metrobús se llevó a cabo.

Según la página del Metrobús, entre los impactos positivos que ocasionó el sistema de BRT podemos encontrar los siguientes:

- 200.000 personas beneficiadas.
- 11 líneas de colectivo.
- Más del 50% de reducción en el tiempo de viaje.
- Reducción de 5,612 toneladas de CO₂eq/año.
- La avenida posee 414 árboles más, incluyendo la parte central de la avenida donde no había.
- Reduce el 25% del uso de combustibles en colectivos y 10% en automóviles.
- Gracias al traslado de los colectivos de Esmeralda y Maipú, hay un ambiente más sano y mayor seguridad vial.
- Las estaciones más confortables, mejoran la calidad de espera, ya que proveen refugio, poseen cámaras de seguridad y servicio *wifi*.
- Genera previsibilidad porque la gente sabe la frecuencia y cuánto tardarán gracias a los GPS que se instalaron en cada vehículo.

- Se mejoró la circulación de los autos particulares, ya que cuentan con 10 carriles libres en la 9 de Julio, sin interferencias de giros a la izquierda. Lo mismo en las laterales, que ya no tienen las paradas y detenciones de los colectivos, ni las combis estacionadas.
- A los taxistas les facilita el descenso y ascenso de pasajeros.
- Las colectoras Cerrito - Lima y Pellegrini - Irigoyen ganaron un carril de circulación.
- Se instalaron dársenas de carga y descarga donde antes había paradas de colectivos.
- Cruce peatonal más seguro y cómodo, al acortarse los tramos de cruce con apoyos peatonales intermedios.
- En la nueva Terminal operan alrededor de 550 combis.
- Con la nueva Terminal de combis hay entre 40.000 y 50.000 beneficiados. (Metrobús)

A pesar de los efectos positivos que ha ocasionado el Metrobús, éste sigue recibiendo opiniones encontradas.

En el artículo “Metrobús 9 de Julio: arbitrariedades vs. Consenso, eficacia vs. eficiencia. Otra oportunidad desaprovechada” por Francisco Ortiz y Norberto Spirtu, se pueden encontrar diversas críticas. Éste resalta la existencia de medidas donde priman la improvisación por haber priorizado los tiempos electorales por sobre las consideraciones técnicas y la racionalidad a la hora de planificar.

Plantea que debe haber un necesario balance e integración entre los distintos tipos de transporte, que no necesariamente responde a las diferentes demandas de los usuarios. Más allá de que el público que utiliza los corredores de Metrobús, no es el mismo que utiliza la línea C de subterráneos, una gran parte de los que viajan en el bus rápido de 9 de Julio, van de la estación Constitución a la estación Retiro, ya servido por la línea C. Por lo que en vez de mejorar lo existente, se duplica y hace competir dos medios de transporte que deberían complementarse.

Otro tema para destacar, son las diferencias que existe entre la Avenida Juan B. Justo y la 9 de Julio. La primera es una avenida larga, recorrida sólo por dos líneas. La segunda, es una avenida sólo de 3 kilómetros, recorrida por

más de ocho líneas en la mayoría del corredor, por lo que la solución debería ser diferente y no un cambio de escala de la misma solución.

La ciudad ignoró las instancias de participación, consulta y debate sobre la enorme intervención que se hizo en el sistema de transporte. No se presentó el proyecto en la comisión que corresponde, no se debatieron contenidos ni alternativas analizadas. Se creó una comisión de seguimiento del Metrobús en la Legislatura porteña como mera formalidad ex post.

La audiencia pública, obligatoria en el marco del proceso licitatorio, terminó desempeñando un rol protocolar, al no tener vinculación con el proceso de aprobación y su programación dificultó la concurrencia de actores involucrados.

Al adoptar el esquema circulatorio denominado “a la inglesa”, los colectivos circulan por carriles a contraflujo de la circulación general. Ésto se decidió para poder seguir utilizando los buses actuales con puertas del lado derecho de las unidades y posibilita tener una estación central, donde ascienden y descienden pasajeros en ambos sentidos. Este esquema circulatorio representa un gran costo, ya que los vehículos deben cruzarse, como muestra la figura 13, en el ingreso y egreso del corredor para quedar del lado opuesto del que circulan normalmente.

Lo más criticable de esta forma de circulación, es la manera en que se ocultaron los impactos que provocaría, para lograr una rápida aprobación. En la cabecera sur del corredor circulan once líneas en ambos sentidos de circulación, la traza cruza la Avenida San Juan, de alto tránsito, y se ubica un nodo importante de ingreso y egreso a la red de autopistas regionales con rampas en dirección norte, sur y oeste, además es la cabecera de la Autopista 9 de Julio Sur. Esto hace que el cruce en superficie de once líneas de colectivos, genere consecuencias negativas en el tránsito, lo cual no se mencionó en el proyecto para acelerar la aprobación, sólo se presentó el estudio de impacto ambiental. Cerca de la conclusión de la obra, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, no tiene más remedio que aceptar el problema y propone la construcción de túneles en la cabecera para solucionar el conflicto. Estos túneles no fueron presentados como parte integral del proyecto para el funcionamiento del corredor, sino como un elemento adicional para mejorar la circulación.

Figura 13: Cabecera Sur del corredor 9 de Julio.



Fuente: *Metrobús*. (s.f.). Recuperado el 24 de septiembre de 2013, de <http://movilidad.buenosaires.gob.ar/metrobus/>.

Se podría haber logrado un menor impacto visual con la integración de las estaciones en las isletas laterales.

Por otro lado, al no incorporar dispositivos de prepago u otras posibles prestaciones, las estaciones no debieron resultar tan costosas.

Adicionalmente, con la ausencia de un operador único encargado de regular las frecuencias y que ordene la circulación, es posible que las líneas compitan por los pasajeros, ocasionando todo tipo de conflictos.

Por último, el Metrobús provocó costos ambientales y afectación sobre el patrimonio. Se removieron y/o trasplantaron árboles añejos, provocando críticas de los especialistas. Cambió la absorción pluvial del corredor, al agregar superficie impermeable y las estructuras de las estaciones en el centro de la avenida. Se modificaron sustancialmente algunos iconos emblemáticos de la ciudad, cambiando de manera definitiva el paisaje.

En conclusión, los porteños y quienes trabajan diariamente en la ciudad merecían debatir el proyecto del Metrobús de manera transparente, ya que provocó un gran impacto visual - ambiental en una de las zonas más sensibles de la ciudad. Lo que lleva a pensar que fue un capricho que sólo quería responder a las necesidades del calendario electoral. Por este motivo, no solucionó los problemas estructurales del sistema de transporte. Fue desprolijo en el modo que se ideó, debatió, planificó y ejecutó. La obra prioriza el rédito

político, visibilidad, improvisación y apuro, en vez de buscar soluciones estructurales duraderas para la región. (2013)

En respuesta a algunos de estos interrogantes, la página del Metrobús explica que el problema de transporte no se podría haber solucionado con un aumento en la frecuencia y cantidad de coches de la línea C, ya que ambos servicios atienden demandas diferentes. Los pasajeros que viajan en las diez líneas de colectivos, realizan recorridos más extensos y, en general, no hacen trasbordo en Retiro o Constitución.

Los carriles no se hicieron en los laterales, ya que al hacerlo en los carriles centrales, el impacto en los espacios verdes y el arbolado es menor, genera mejores condiciones de seguridad vial y un servicio de transporte público más rápido, eficiente y sustentable. Al tener una estación que se utiliza en ambos sentidos de circulación, permite una menor ocupación del espacio.

A pesar de que los boulevares centrales tienen mucho menos árboles, en los que respecta al corredor de la Avenida 9 de Julio, se aumentó la cantidad de árboles en las plazoletas laterales y en las veredas.

Por otro lado, al permitir hacer dos carriles en cada sentido, se le da prioridad al transporte público. De haberlo hecho en los laterales, no se hubiera podido aislar los carriles exclusivos de la circulación general.

Ordenó el tránsito sin afectar la operación de frentistas (comercios, hoteles, garage, carga y descarga, etc.) y la circulación general. (Metrobús)

En cuanto a los peatones, la mayor cantidad de quejas provienen de usuarios que deben caminar varias cuadras, hasta ocho, para poder tomar el Metrobús. Adicionalmente, les preocupa donde pueden tomar un taxi, en caso de necesitarlo, al ser gran parte del microcentro peatonal. (Smith, 2013)

2.5. TIPO DE COMERCIO QUE SE DESARROLLA EN EL ÁREA DEL METROBÚS DE 9 DE JULIO Y SUS LATERALES.

El microcentro se caracteriza por la gran cantidad de oficinas. En lo que respecta a las calles Cerrito – Lima y Bernardo de Irigoyen – Carlos Pellegrini, es un área muy transitada por los turistas, por lo que posee hoteles y

comercios para satisfacer sus necesidades, como locales de recuerdos, restaurantes, confiterías y kioscos.

Las calles Maipú - Chacabuco y Esmeralda – Piedras, es un área por la que no circulan demasiados turistas. Sin embargo, posee muchos restaurantes y kioscos para cubrir la demanda de las oficinas. Hay muchos locales vacíos y otros con productos muy específicos, como desquerías de jazz o zapatos especiales para determinados tipos de baile.

Gran parte de los ingresos mensuales de estos comercios proviene de la venta al paso, la que pudo haber disminuido representativamente con la implantación del Metrobús, ya que la gente no tiene necesidad de caminar por ciertas cuadras para tomar los colectivos.

Por otro lado, gracias al sistema de BRT los locales poseen las veredas despejadas, se ven los frentes de los negocios y se mejoro la calidad medio ambiental, con una consecuente disminución de la contaminación acústica y atmosférica.

La gente ya no tiene que disputar el metro y medio de vereda con que el que viene de frente, ni esquivar filas de colectivos.

2.6. FUTUROS CAMBIOS ESTRUCTURALES EN EL MICROCENTRO PORTEÑO.

Se comenzó un plan de peatonalización llevado adelante por el Ministerio de Desarrollo Urbano, que involucra a 100 cuadras de la zona del polígono comprendido por las avenidas de Mayo, 9 de Julio, Leandro N. Alem y Santa Fe. Según Daniel Chain, ministro de Desarrollo Urbano porteño, con las obras se busca transformar el microcentro en un lugar más amigable para todos, aportando mucho más a los vecinos y peatones que transitan por la zona. Esto se logrará reduciendo los índices de polución y de contaminación sonora.

Los más reticentes a la peatonalización son los dueños de los garajes, que auguran una disminución en sus ventas por la merma de vehículos.

Adicionalmente se reemplazará la iluminación existente en las peatonales Florida, Diagonal Norte, 25 de Mayo, San Martín y Marcelo T. de

Alvear, entre otras arterias, por luminarias especialmente diseñadas para áreas peatonales.

Serán de tránsito restringido las calles Marcelo T. de Alvear, entre Carlos Pellegrini y Leandro N. Alem y las calles Sarmiento, Perón y Bartolomé Mitre, entre Roque Saenz Peña y Leandro N. Alem. Esto significa que el 70% será para los peatones y el 30% para autos y ciclovías. De todas las calles antes mencionadas, Mitre es la única que no poseerá ciclovías.

También se producirán cambios estructurales en el casco histórico, donde tanto Bolívar, desde avenida Belgrano hasta Diagonal Sur, y Alsina, desde diagonal Sur hasta Defensa, serán de “prioridad peatón”.

Lo antes mencionado, se puede observar en la figura 14. (Tomino, 2013)

Figura 14: Cambios estructurales previstos.



Fuente: Tomino, P. (2013). Avanzan las obras para que sean peatonales más de cien cuadras del microcentro porteño. *La Nación*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2013, de <http://www.lanacion.com.ar/1568328-avanzan-las-obras-para-que-sean-peatonales-mas-de-cien-cuadras-del-microcentro-porteno>.

2.7. FUTURO DEL METROBÚS.

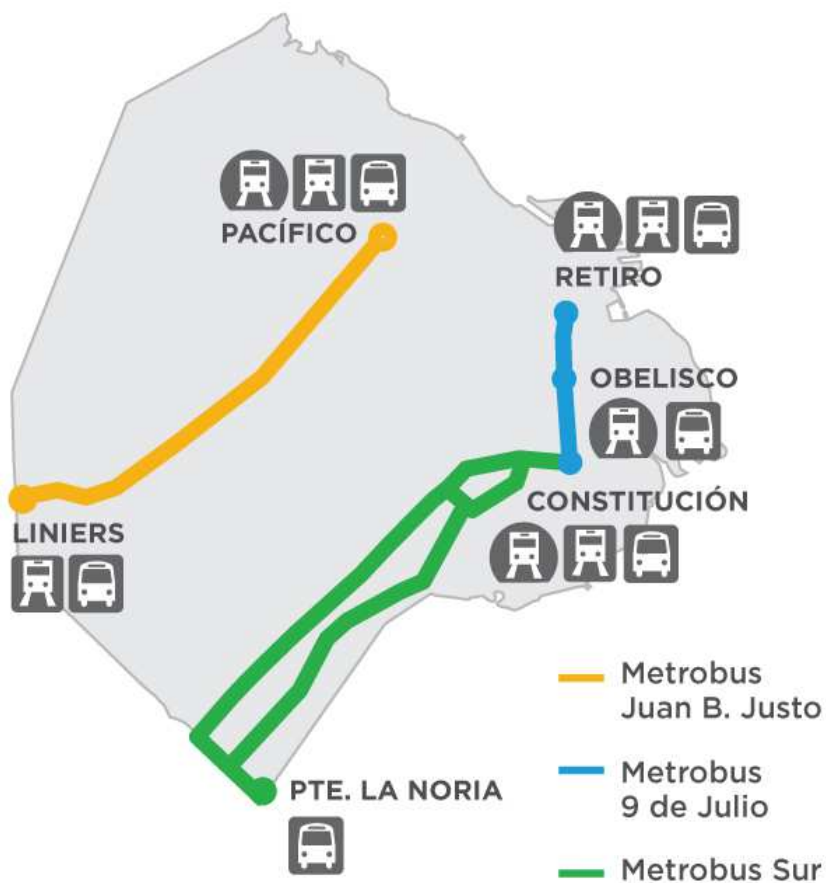
Se planea llevar el sistema BRT a tres avenidas y una autopista porteña, que se sumarían a la red de Metrobús actual (figura 15).

Los nuevos ramales se encontrarán en las siguientes calles:

- Cabildo, donde el tramo estará entre la calle Congreso y la General Paz, con la intención de llegar en un futuro a San Vicente.

- Avenida Paseo Colón.
- Avenida San Martín, que cruzará seis barrios.
- Autopista 25 de Mayo. Éste tendría un carril exclusivo sin paradas para colectivos rápidos y buses, entre la subida de la 9 de Julio y la conexión con la Perito Moreno.

Figura 15: Extensión del Metrobús



Fuente: *Metrobús*. (s.f.). Recuperado el 24 de septiembre de 2013, de <http://movilidad.buenosaires.gob.ar/metrobus/>.

Se pretende tener terminado los cuatro ejes para el 2015, sumando un total de 58 kilómetros de extensión repartido en siete ramales. El primer proyecto que se llevaría a cabo es el de la avenida Cabildo, que estaría finalizado a fines del 2014.

Los nuevos Metrobuses permitirán agilizar el tránsito de colectivos por vías más rápidas, ahorrando tiempo de viaje y creando salidas hacia los

diferentes puntos de la Provincia: Paseo Colón hacia el Sur del GBA, San Martín y la 25 de Mayo al Oeste y Cabildo al Norte. (Smith, 2013)

CAPÍTULO 3 – CONCEPTOS DE MARKETING ESTRATÉGICO.

3.1. MARKETING ESTRATÉGICO.

Según Lambin, el marketing estratégico es un proceso utilizado por organizaciones con orientación hacia el mercado, a través de una política continua de creación de productos y servicios, aportando un valor superior a los que ofrecen los competidores. El objetivo de este tipo de Marketing es realizar un análisis sistemático y constante sobre las necesidades del mercado y el desarrollo de conceptos de productos rentables destinado a compradores específicos, que se diferencien de la competencia inmediata asegurándole al productor una ventaja competitiva duradera y defendible.

Debe seguir la evolución del mercado al que apunta e identificar productos - mercados y segmentos actuales o potenciales. Se apoya en las necesidades de los individuos y organizaciones. Lo que el comprador busca es el servicio o la solución a un problema que el producto es susceptible de ofrecerle.

Para consolidar el marketing estratégico en la empresa se debe:

1. Tener posiciones estratégicas claramente definidas y sólidas para fundamentar la actividad.
2. Vigilar el entorno y analizar a la competencia.
3. Ser flexible a los cambios del entorno.
4. Prever una renovación regular de la cartera de productos - mercado.

(1995)

3.2. INSTRUMENTOS.

3.2.1. MÉTODO DEL BOSTON CONSULTING GROUP.

Utilizando el método del Boston Consulting Group (BCG), la empresa clasifica las unidades estratégicas de negocios de acuerdo con la matriz de participación de crecimiento. En el eje vertical, se encuentra la tasa de

crecimiento del mercado, que ofrece una medida del atractivo del mercado. Mientras que en el eje horizontal, la participación relativa en el mercado que permite medir la fortaleza que posee la compañía en el mercado. Como muestra la figura 16, la matriz define cuatro tipos de UEN (unidades estratégicas de negocios):

- Estrellas: son productos o negocios de alta participación y alto crecimiento. Suelen necesitar fuertes inversiones para financiar su crecimiento acelerado. Al final, su crecimiento termina disminuyendo, convirtiéndose en vacas generadoras de dinero.
- Vacas generadoras de dinero: son productos o negocios de alta participación y bajo crecimiento. Son UEN establecidas y exitosas, que necesitan menos inversión para mantener su participación en el mercado, por lo que producen gran cantidad de recursos monetarios que son utilizados para pagar cuentas y financiar otras UEN que requieren inversión.
- Interrogaciones: UEN de baja participación en el mercado de alto crecimiento. Se necesita una gran cantidad de efectivo para mantener su participación y más aún para incrementarla. La gerencia debe decidir cuáles interrogantes convertir en estrella y cuales cancelar.
- Perro: UEN de baja participación y bajo crecimiento. No prometen generar significativas cantidades de efectivo, con suerte podrían generar recursos para mantenerse a sí mismos.

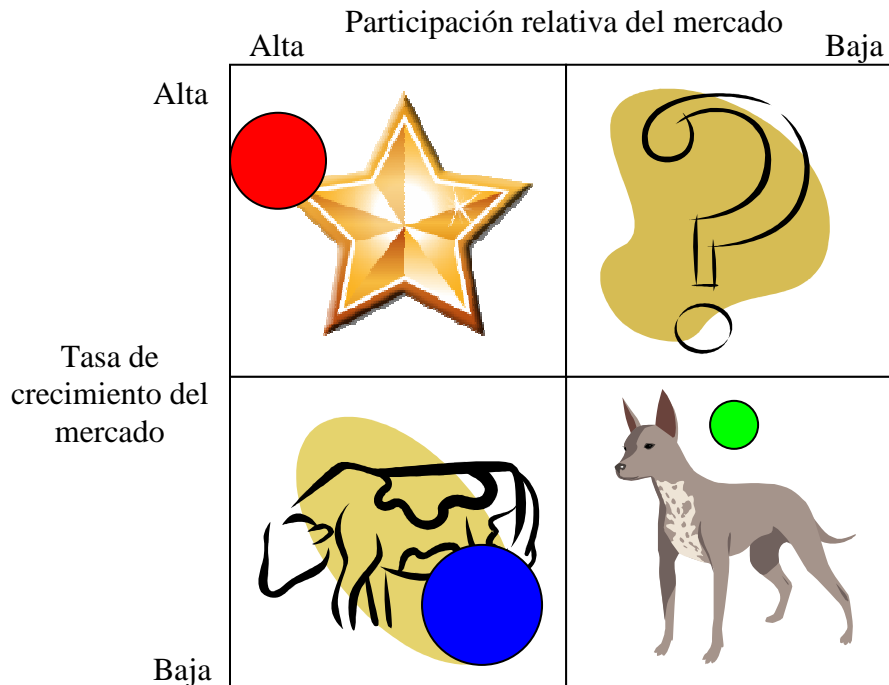
El área de los círculos es proporcional a las ventas de cada UEN.

Una vez que se clasificó cada UEN, la compañía debe decidir entre cuatro estrategias en función del lugar que ocupará en el futuro. La empresa podría aumentar la inversión en la unidad de negocio para construir su participación. Otra opción sería, invertir sólo lo suficiente para mantener la participación actual de la UEN. También se podría ordeñar su flujo de efectivo a corto plazo, sin importar el efecto que tenga a largo plazo. Por último, la organización podría deshacerse de la unidad de negocio vendiéndola o cancelándola y utilizar esos recursos en otro lado.

Cada UEN tiene su ciclo de vida, por lo que cambian su ubicación en la matriz de participación de crecimiento. La compañía precisa agregar productos nuevos y unidades continuamente para que alguno de ellos se convierta en

estrella y, finalmente, en la vaca generadora de dinero que ayudarán a financiar otras UEN.

Figura 16: Matriz BCG.



El método de la matriz BCG posee diversas limitaciones, podría llegar a resultar muy complejo, llevar mucho tiempo y necesitar una costosa aplicación. Por otro lado, se enfocan en clasificar negocios actuales, dando poca información para planeaciones futuras. Finalmente, da mucha importancia al crecimiento en la participación en el mercado o a crecer gracias a una penetración en nuevos mercados atractivos. Esto provocó que muchas compañías se embarquen en diversos negocios nuevos que desconocían y llegaron a malos resultados. Como resultado, estrecharon su enfoque y volvieron a lo esencial: atender una o pocas industrias que conocen bien. (Kotler y Armstrong, 2007)

3.2.2. ANÁLISIS PEST.

El análisis PEST identifica los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos que influyen en la organización. La figura 17,

proporciona algunas de las preguntas que hay que plantearse respecto de los factores claves del macroentorno. A pesar de la mucha información que se puede conseguir con este método, su valor será limitado si se utiliza sólo como un listado de factores. (Jonson y Scholes, 2001)

Figura 17: Análisis PEST de las influencias del entorno

<p>1. ¿Qué factores del entorno afectan a la organización?</p> <p>2. ¿Cuáles son los más importantes actualmente? ¿Y en los próximos años?</p>	
<p>Políticos/legales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legislación sobre monopolios. • Legislación de protección del medio ambiente. • Política impositiva. • Regulación del comercio exterior. • Normativa laboral. • Estabilidad política. 	<p>Factores socioculturales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demografía. • Distribución de la renta. • Movilidad social. • Cambios en el estilo de vida. • Actitudes respecto al trabajo y al ocio. • Consumismo. • Niveles educativos.
<p>Factores económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ciclos económicos. • Tendencias del PNB. • Tipos de interés. • Oferta Monetaria. • Inflación. • Desempleo • Renta disponible. • Disponibilidad y coste de la energía. 	<p>Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gastos gubernamentales en investigación. • Interés del gobierno y la industria en el esfuerzo tecnológico. • Nuevos descubrimientos/desarrollos. • Velocidad de transferencia tecnológica. • Tasas de obsolescencia.

Fuente: Johnson G. y Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica*. (5a. ed.). Madrid, España: Pearson Educación.

3.2.3. ANÁLISIS DAFO.

El análisis DAFO resume los aspectos claves de un análisis del entorno de una determinada actividad empresarial y de la capacidad estratégica que posee la empresa. El objetivo es identificar hasta que punto la estrategia actual de una compañía, sus fuerzas y debilidades son relevantes y capacitan para afrontar los cambios que se van produciendo en el entorno económico. Además permite determinar si existen oportunidades para aumentar la explotación de los recursos exclusivos o las competencias nucleares de la organización.

La palabra DAFO se forma de las siglas “Debilidades y Amenazas, Fortalezas y Oportunidades”. Se trata de efectuar un análisis estructural, donde el procedimiento puede llevarse de la siguiente manera:

1. Identificar los cambios claves que se produjeron en el entorno de la organización. La lista de ítems no tendría que exceder los siete u ocho puntos claves.
2. Realizar el mismo proceso pero analizando el perfil de los recursos y competencias de la organización, para identificar las fuerzas y debilidades de la empresa.

El análisis de las debilidades percibidas, debe permitir reconocer que su importancia varía, dependiendo del tipo de estrategia que elija seguir la organización. (Jonson y Scholes)

CAPÍTULO 4 – METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

La investigación se llevará a cabo bajo el paradigma de investigación cualitativo, ya que el interés de la investigación se centra en la descripción de un hecho observado en particular, generando su respectiva interpretación y comprensión, identificando consecuencias y posibles soluciones a los nuevos problemas que se plantean a partir del mismo, a nivel comercial y social. Según Khun, paradigma se refiere a un conjunto de suposiciones interrelacionadas respecto al mundo social que proporciona un marco filosófico para el estudio organizado del mundo. El paradigma servirá como guía, ya que indica los problemas, cuestiones e interrogantes a los que se enfrenta. Orienta la construcción de modelos y teorías para solucionar los problemas. Establece criterios para el uso de herramientas, que se detallarán a continuación. Finalmente, brinda una epistemología. (1962)

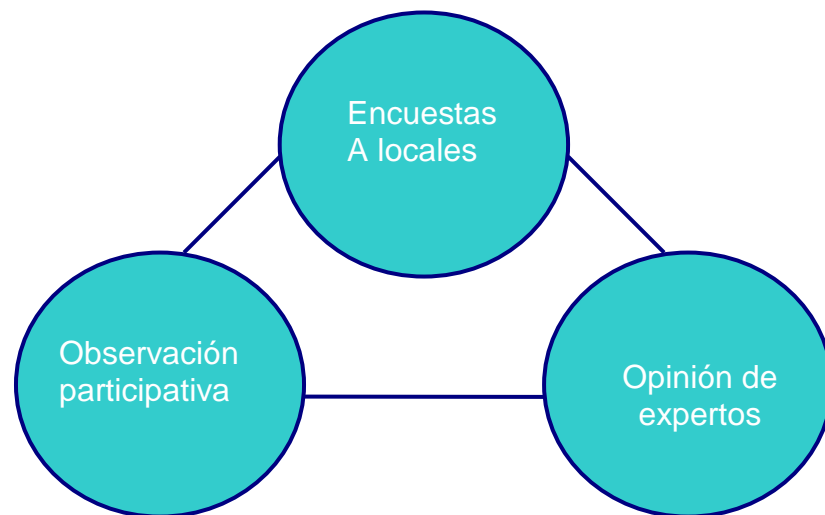
La investigación realizada es de tipo descriptiva ya que relaciona cómo la implantación del Metrobús afecto a la situación actual de los comercios de la zona. Según la definición de Best, la investigación descriptiva es aquella que interpreta lo que es, relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas, opiniones, puntos de vista, actitudes, procesos en marcha o tendencias que se desarrollan. Concierno a cómo lo que es o lo que existe, en este caso los efectos en los comercios, se relaciona con algún hecho precedente que haya influido, en este caso de estudio, la implantación del Metrobús de 9 de Julio. El tipo de investigación descriptiva seleccionada es estudio de casos, ya que se analiza los comercios de un número determinado de calles de forma detallada para entender cómo afecta la incorporación de un nuevo medio de transporte en una ciudad tan grande y poblada como es Buenos Aires. La selección de calles se hizo de manera aleatoria para evitar sesgos sistemáticos en la muestra. (1988) Según Merriam, el estudio de casos posee cuatro características:

- Es particular, ya que se centra en un evento o situación. En este caso la implantación del Metrobús.
- Es descriptivo, porque hace una descripción completa sobre el fenómeno estudiado.

- Es heurístico, ya que hace que el lector comprenda el caso.
- Es inductivo, al llegar a generalizaciones partiendo de conceptos o hipótesis. (1988)

Con el propósito de alcanzar nuestros objetivos, que consisten en determinar de qué manera afecto el Metrobús a los comercios de la zona e identificar posibles soluciones a los nuevos problemas estructurales en beneficio de los locales, se utilizan los siguientes tres instrumentos para la triangulación: consultas a expertos, observación participativa y encuestas.

Figura 18: Triangulación.



Fuente: elaboración propia.

En primer lugar, se consulta a un experto en arquitectura urbana y planificación, Arquitecto Pablo Casal, acerca de su visión del nuevo sistema de transporte, el impacto ambiental que produjo el mismo, de qué manera piensa qué impacto en los comercios de la zona y los nuevos cambios estructurales que haría en beneficio de los comerciantes. Preguntas similares se le hacen al arquitecto Jorge Bottaro, profesor en colegios técnicos y dueño de inmobiliarias. (Ver Anexo 1).

Por otro lado, se realiza encuestas a locales seleccionados al azar de 12 cuadras elegidas aleatoriamente. Cuatro pertenecientes a la calle Esmeralda, cuatro de la calle Maipú, dos de Cerrito y dos de Carlos Pellegrini. Las

encuestas se realizan de manera cerrada y el método que se utiliza para medir por escalas las variables que constituyen actitudes es el diferencial semántico. El objetivo de las mismas consiste en identificar los factores de la implantación del Metrobús que beneficiaron o afectaron a los diferentes comercios, diferenciar a los rubros que se vieron favorecidos y buscar una posible solución a los nuevos problemas estructurales. (Ver Anexo 2)

Por último, se realiza una observación participativa, donde se hace un registro sistemático acerca del comportamiento de los usuarios del Metrobús, de los locales de la zona y factores que afectan a los comercios.

La triangulación se realiza ya que, como expresa Denzin, es conveniente tomar dos o más teorías, fuentes de datos y métodos de investigación, en un problema en particular, para proporcionar un fortalecimiento de lo estudiado. (1970)

Toda la información recolectada se estructura en los siguientes instrumentos del marketing estratégico: análisis FODA, matriz BCG y análisis PEST de las influencias del entorno.

Figura 19: Cuadro de metodología de investigación.

Objetivos/ Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Identificar de qué manera afectó el Metrobús de 9 de Julio a los comercios.	Grado de aceptación del Metrobús.	Grado de aceptación del nuevo cambio estructural.	- Opinión de experto. Ítems N°1 y N° 4. - Encuesta a comercios. Ítem N° 1.
		Grado de aceptación a nivel ambiental.	- Opinión de experto. Pregunta N° 3.
		Porcentaje de locales que cerraron partir del Metrobús.	- Encuesta a comercios. Ítem N° 6.
		Porcentaje de locales vacíos.	- Observación. Ítem 4.
		Porcentaje de inseguridad en la zona.	- Encuesta a comercios. Ítem N° 2.

Conocer los factores de la implantación del Metrobús que afectaron a los comercios.	Inseguridad	Horario de cierre de los locales.	- Observación. Ítem 5.
		Variación de las ventas al paso.	- Encuesta a comercios. Ítem N° 4.
	Cambios en la rentabilidad de los locales	Variación en las ventas mensuales.	- Encuesta a comercios. Ítem N° 5.
		Porcentaje de locales que se fueron o tienen sus fondos de comercio en venta.	- Observación. Ítem N° 2.
		Cantidad de rubros beneficiados por el Metrobús.	- Observación. Ítem N° 3.
		Variación entre la gente que caminaba antes y después del Metrobús, por la vereda.	- Encuesta a comercios. Ítem N° 3. - Observación. Ítem 6.
		Porcentaje de gente que camina por el corredor de 9 de Julio.	- Observación. Ítem 6.
	Gente que circula por la zona al sacar las paradas de colectivos.	Cantidad de posibles reformas estructurales.	- Opinión experto. Pregunta N° 5.
		Posibles reformas estructurales en beneficio de los comerciantes.	Rubros que predominan en la zona.
	Cantidad de soluciones alternativas.		- Opinión experto. Pregunta N° 5 y N° 2. - Observación. Ítem 7.

CAPITULO 5 – TRABAJO DE CAMPO.

5.1. ANÁLISIS DE LAS OPINIONES DE EXPERTOS.

El arquitecto Pablo Casal considera que el Metrobús cambia el sistema circulatorio de la ciudad que lo aplica, lo que genera un cambio en el paisaje urbano. Debe aplicarse a avenidas que cuentan con boulevard, por lo que lo ve bien la construcción del Metrobús de 9 de Julio, pero no el de Juan B. Justo. Ya que último, que debió adaptar la trama para aplicarlo. El impacto ambiental es positivo, debido a la reducción de smog que se produce gracias a la disminución en las demoras. Por otro lado, beneficia a la circulación y ayuda a recuperar el espacio urbano peatonal.

En cuanto a los comercios, el impacto es el mismo que ocasionaría implantar una trama de subterráneos. Beneficia y perjudica a los locales dependiendo de su localización respecto a las paradas, ya que los usuarios se concentran en los nodos de trasbordos. Este efecto en el Metrobús de 9 de Julio se ve atenuado al tener todas las cuadras paradas de buses alternando líneas. Esto no ocurre en el sistema de Juan B. Justo, donde las paradas se encuentran cada 5 cuadras. A pesar de la regeneración y replanteo comercial que se produce, se revalorizan las propiedades impactando en los alquileres. Esto se debe a que el público transeúnte se ve afectado, como así también la forma de vivir el espacio, que hace que surjan polos gastronómicos y comercios relacionados al consumo.

El arquitecto Jorge Bottaro, opina que el Metrobús es un sistema ya implementado en otras ciudades del mundo, que trae excelentes resultados. La implantación de este tipo de transportes, surge de la idea de darle lugar al medio de transporte público y hacer las áreas centrales peatonales, ya que volver a la calle peatonal es volver a lo natural. Este concepto se perdió con la revolución industrial, donde se incorporó a los medios de transporte masivos, y el vehículo pasó a tener un lugar importante, olvidando que la ciudad se creó para el hombre como peatón.

Confiesa que en un principio pensó que no funcionaría del todo bien en la avenida 9 de Julio, pero en la práctica demostró haber organizado mejor todo el tránsito, ya que se sectorizaron bien las áreas destinadas a los distintos sistemas viales, sin que se interfirieran entre ellos. Por otro lado, al ser los colores empleados claros y no agresivos, permiten entender todo el sistema de funcionamiento. Adicionalmente, el área destinada al abordaje de los colectivos es más segura para los pasajeros, con una excelente señalización.

Debería controlarse mejor a las motos, ya que al ser un medio de transporte ágil y rápido, se meten en el sector de los colectivos. Lo cual podría ocasionar futuros accidentes.

En cuanto al impacto ambiental, no se podría haber evitado, ya que este se produce en todas las reformas que se hagan en un medio donde interviene el hombre. Lo que hay que evaluar son los aspectos positivos y negativos. En el caso del Metrobús de 9 de Julio, la reforma va a favor de un mejor tratamiento del medio ambiente, ya que se respetó la naturaleza y se incorporó al sistema a través de una barrera verde que separa al sector bus del sector autos. Esto, por el momento, no se puede apreciar pero con los años generará un área verde de atractiva belleza urbana. Las calles paralelas hacia abajo ganaron en calidad de tranquilidad y agresión sonora, ya que todo el tránsito queda focalizado en la avenida.

En cuanto a los comercios de la zona, es difícil evaluar tan prontamente el impacto. Sin embargo, supone que los comercios afectados deben ser sólo los kioscos cercanos a las paradas de los buses. Mientras que el resto de los comercios debería haberse visto beneficiado ya que ahora el peatón puede recorrer las calles, más cómodo y tranquilo. Se ganó la calle que antes estaba invadida por los autos, el ruido y el estrés.

Finalmente, el próximo paso sería transformar las calles Irigoyen y Cerrito en sendas peatonales, para extender el concepto de plaza aledaña a la avenida, ya que al hacer eso se instalarían más negocios que enriquecían el paseo.

Ambos arquitectos coinciden en que el Metrobús de 9 de Julio fue una buena medida, resaltando principalmente el impacto ambiental positivo y la importancia que se le da al transporte público sobre el privado, priorizando al peatón. Por otro lado, agilizan la circulación de los automóviles, ya que

sectorizaron las áreas para los distintos sistemas viales, sin que interfieran entre ellos.

En cuanto a los comercios, el Arquitecto Pablo Casal ve la posibilidad de que se creen polos gastronómicos y comercios relacionados al consumo, esto se debería a la nueva forma de vivir el espacio. Jorge Bottaro, opina que los comercios afectados fueron los kioscos cercanos a las antiguas paradas de colectivos, mientras que el resto se vio beneficiado porque el peatón puede caminar más cómodo y tranquilo.

Lo mencionado anteriormente por los arquitectos coincide con el objetivo que se plantea el Metrobús que es: reordenar el tránsito para permitir que la gente se pueda mover de manera más rápida, segura y ordenada, contribuyendo a mejorar la calidad del medio ambiente.

5.2. ANÁLISIS DE ENCUESTAS.

Se hicieron encuestas en dos zonas. Una corresponde a las cuadras que rodean al corredor, Bernardo de Irigoyen – Carlos Pellegrini y Cerrito - Lima y la otra son dos cuadras internas, Maipú – Chacabuco y Esmeralda - Piedras. Lo que comparten ambas zonas es que dejaron de pasar los colectivos, por lo que los usuarios de los buses ya no tendrían necesidad de transitar esas calles.

Como muestra para el estudio del caso se eligieron las siguientes calles: Maipú del 300 al 499, Esmeralda del 300 al 499, Carlos Pellegrini del 100 al 199 y del 400 al 499 y Cerrito del 100 al 199 y del 400 al 499. Los resultados que se obtuvieron se pueden observar en las figuras 20 y 21. De la primera zona se encuestaron a once comercios, mientras que de la segunda, se encuestaron a diez.

Figura 20: Resultados de las encuestas en las calles Esmeralda y Maipú.

	Mucho	Poco	Nada
La implantación beneficio a mi local.		2	9
Hizo que aumente la inseguridad en la zona.	1	3	7
Camina más gente por la vereda.	2	6	3
Se notó disminución de las ventas al paso.	7	4	
Provocó aumento en mis ventas.		1	10
Cerraron locales.	0	7	4

Fuente: elaboración propia.

Figura 21: Resultados de las encuestas en las calles Cerrito y Carlos Pellegrini.

	Mucho	Poco	Nada
La implantación beneficio a mi local.	2	5	3
Hizo que aumente la inseguridad en la zona.	1	1	8
Camina más gente por la vereda.	6		4
Se notó disminución de las ventas al paso.	2		8
Provocó aumento en mis ventas.	2	3	5
Cerraron locales.			10

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en las figuras 20 y 21, los resultados de las encuestas dieron muy diferente respecto de una zona y otra. Mientras que los comercios de las calles Esmeralda y Maipú manifestaron que la implantación del Metrobús no los benefició en nada, en Carlos Pellegrini y Cerrito, el 50% se vio un poco beneficiado, el 20% mucho y un 30% no se vio beneficiado.

En cuanto a la inseguridad, en Carlos Pellegrini y Cerrito, el 80% asegura que la inseguridad no ha aumentado. En el caso de las calles Esmeralda y Maipú se da una situación similar, con el 77% de los comercios que opina lo mismo. Esto se debe a que siempre fue una zona peligrosa, donde los locales cierran a más tardar a las 18 horas.

Con respecto a la cantidad de gente que camina por la vereda, en Carlos Pellegrini y Cerrito un 60% manifestó que aumentó mucho, mientras que en Esmeralda y Maipú, el 66% considero que aumento sólo un poco. Esto se da porque hay una mayor circulación de gente, al no haber filas de colectivos.

Con relación a las ventas, en Carlos Pellegrini y Cerrito las ocasionales no disminuyeron, sin embargo cuando se les consultó sobre las ventas totales, los resultados estuvieron divididos. El 50% reveló que sus ventas no se modificaron, mientras que el 20% opinó que aumentaron mucho y, el restante 30%, poco. En Esmeralda y Maipú, los comercios coincidieron en que sus ventas ocasionales disminuyeron mucho y las totales no aumentaron nada.

Las encuestas demostraron que en Esmeralda y Maipú cerraron pocos locales, a raíz de la implantación del Metrobús. Mientras que en Cerrito y Carlos Pellegrini no cerro ninguno.

5.3. OBSERVACIÓN PARTICIPATIVA.

Al hacer la observación sobre las calles Esmeralda y Maipú, lo más llamativo fue ver la cantidad de locales vacíos, tal como se puede observar en la figura 22. Con respecto a esto, muchos comerciantes de la zona manifestaron que gran parte de los locales cerrados son propiedad de gente mayor que posee más locales y no tienen interés en vender, ni en alquilar. Por otro lado, alguno de estos locales estaban por ser alquilados y con la implantación del Metrobús, los inquilinos no quisieron cerrar el contrato.

Figura 22: Cuadra de Esmeralda.



Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la figura 23, hay gran cantidad de vehículos mal estacionando, incluyendo a las combis que antes paraban en la 9 de Julio, que tapan las vidrieras de los comercios. Hay mucha cantidad de motocicletas que circulan a gran velocidad y que estacionan en cualquier lado.

Figura 23: Vehículos mal estacionados.



Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta a la inseguridad, Esmeralda y Maipú siempre fueron calles peligrosas, sin embargo esto se incrementó con la implementación del Metrobús. A pesar de los beneficios que trajo respecto a la disminución en la contaminación acústica y atmosférica, al eliminar las paradas de buses, la gente ya no tiene por qué transitar esas cuadras. Esto hizo que prime la desolación, aparecieron oportunistas y trapitos que cobran por estacionar. Por tal motivo, la mayoría de los locales cierran entre las 17 y 18 horas.

Un dato llamativo, es que la gente de la calle que estaba viviendo en el medio de la 9 de Julio, actualmente se encuentran viviendo en las calles internas. Por lo que se ve mucha gente que se asentó en Maipú y Esmeralda.

En cuanto a las ventas de los locales, éstas disminuyeron entre un 30 y un 40%. Esto se debe a que los locales que predominan en la zona son kioscos, locales de comida al paso y locales específicos, entre los que encontramos indumentaria, regalos y tecnología, que dependían mucho de la gente que hacía filas para tomar sus respectivos buses. Por otra parte, los alquileres se mantuvieron constantes y en algunos casos aumentaron. A causa de esto, hay muchos fondos de comercios en venta.

Figura 24: Comercio por cerrar.



Fuente: elaboración propia.

En Maipú el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires ya empezó con su proyecto de peatonalización. Próximamente hará lo mismo con Esmeralda, lo cual no tiene contento a los comerciantes por tres motivos:

- Se demoran varios meses en hacerlas y hacen todas las cuadras a la vez.
- Les pagan un lucro cesante por los meses de obra, pero es solamente sobre las ventas facturadas, que son las menos en comercios como los kioscos.
- Hay calles peatonales que están desiertas, por lo que esta reforma no les da seguridad de que ayuden a aumentar las ventas.

Uno de los rubros más afectados por la peatonalización son los estacionamientos.

Otro problema grande, es que los repartidores y camioneros no pueden estacionar sus camiones para bajar la mercadería, ya que hay muchas calles peatonales y los policías amenazan con sacarles los vehículos, por lo que tienen que acarrear la mercadería por cuadras.

Diversas empresas están cerrando las puertas de sus oficinas buscando nuevos destinos para alejarse del caos de la ciudad, debido al difícil acceso, y para abaratar costos. Esto responde a que hay poco oferta de oficinas y muchos alquileres se cobran en dólares.

Finalmente, todos los comercios de la zona coincidieron en que hubiese sido interesante que el Gobierno de la Ciudad se hubiese acercado a consultarles e informarles, antes de hacer los cambios que se hicieron en el transporte público.

Figura 25: Peatonal en construcción.



Fuente: elaboración propia.

Una situación totalmente diferente se ve sobre Cerrito y Carlos Pellegrini, donde la gente celebra la implantación del Metrobús, ya que hay más verde, los vehículos circulan mejor y ya no vive gente en el centro de la avenida. No se ven locales vacíos y las propiedades se revalorizaron.

Figura 26: Metrobús de 9 de Julio.



Fuente: elaboración propia.

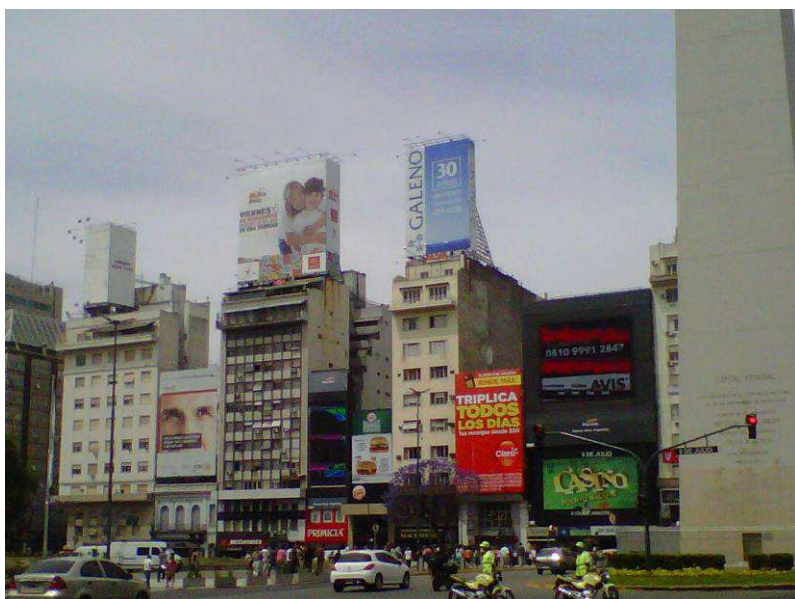
Con respecto al horario de cierre, los comercios pueden permanecer más horas abiertos.

En cuanto a la inseguridad hubo opiniones encontradas, ya que muchos manifestaron que disminuyó, ya que los ladrones no pueden robar a mitad de cuadra, por la imposibilidad de atravesar la avenida por cualquier lado. Mientras que otros, opinan que la inseguridad se mantuvo porque la policía esta estancada en el centro de la avenida, en el área del Metrobús.

En cuanto a las ventas, la mayor parte de los rubros se vieron beneficiados, ya que al no tener las filas de los colectivos la gente puede transitar más tranquila. Por otro lado, los comercios captaron clientes de las calles internas por donde dejaron de pasar los buses.

Hay muchos agentes de tránsito, que controlan el buen funcionamiento del Metrobús y de los vehículos.

Figura 27: Agentes de tránsito.



Fuente: elaboración propia.

Otro aspecto a resaltar, es que gracias a la luminosidad de las estaciones del Metrobús y de la excelente infraestructura, que brinda diversos servicios como *wifi*, protege del sol y la lluvia, hay mucha gente que en vez de caminar por la vereda, lo hace por el sistema BRT.

Figura 28: Estación de Metrobús.



Fuente: elaboración propia.

Se puede ver como un aspecto negativo, el sistema de circulación a la inglesa que confunde a la hora de cruzar la avenida, ya que va al contrario del flujo de tránsito, y que provoca que los colectivos se crucen al inicio y final del corredor del Metrobús. Por otro lado, no hay dispositivos de prepago unificado al entrar al corredor, por lo que se incrementa el tiempo de espera de la gente al tener que pagar dentro del colectivo.

Las empresas y comercios se ven perjudicados en la carga y descarga de mercadería, ya que los camiones deben realizar varias maniobras para poder operar sin obstruir el tránsito y si se quedan un rato en la calle, les cobran multas.

En lo que respecta al impacto ambiental, se plantaron gran cantidad de árboles y plantas, se colocaron tachos de basura, contenedores y hubo una disminución en la contaminación acústica y atmosférica, por lo que se considera que respeta al medio ambiente.

5.4. INSTRUMENTOS DE MARKETING ESTRATÉGICO.

5.4.1. MATRIZ BCG.

Se tomará cada rubro como una unidad estratégica de negocio y se diferenciarán la zona de las calles que rodean al Metrobús, de las de la zona de las calles internas.

Los rubros que se tomarán en cuenta para el análisis son los siguientes: kioscos, locales de comida al paso, locales específicos (de indumentaria, de regalos, de tecnología), cafeterías y restaurantes, y hoteles.

Figura 29: Matriz BCG.



Referencias de la matriz:

Kioscos de calles internas.

Kioscos de calles laterales de la 9 de Julio.

Locales de comida al paso de calles internas.

Locales de comida al paso de calles laterales de la 9 de Julio.

Locales específicos de calles internas.

Locales específicos de calles laterales de la 9 de Julio.

Cafeterías y restaurantes de calles internas.

Cafeterías y restaurantes de calles laterales de la 9 de Julio. ●

Hoteles de calles internas. ●

Hoteles de calles laterales de la 9 de Julio. ●

Se considera a los kioscos de la zona de las calles internas productos perro, ya que al no pasar más los colectivos y no formarse filas, fueron uno de los comercios más perjudicados habiendo gran cantidad de kioscos vendiendo sus fondos de comercio. Mientras que los kioscos de las laterales de la 9 de Julio, han incrementado sus ventas en gran cuantía.

Los locales de comida al paso de las calles internas, se consideran productos vaca, ya que es un rubro fuerte en la zona por haber gran cantidad de oficinas. Lo mismo ocurre con las calles laterales a la 9 de Julio, aunque su crecimiento de mercado es mayor.

En cuanto a los rubros de productos específicos, por la cantidad de turistas y oficinas, es considerado en las calles laterales a la 9 de Julio un producto vaca. Lo cual no ocurre en las calles internas, donde paso a ser un producto perro por la disminución en la cantidad de personas que circula por la zona.

Las cafeterías y restaurantes en las calles laterales están pasando lentamente a ser un producto perro, ya que por la desolación que hay en la zona, la gente no quiere permanecer. Lo contrario ocurre en las calles laterales de la 9 de Julio, donde ganaron mercado, convirtiéndose en productos estrellas al poder poner mesas en la calle sin tener las filas de los buses.

Los hoteles en las calles laterales de la 9 de Julio, siempre fueron de gran atractivo turístico y la mayoría posee mucha antigüedad en la zona, por lo que se los considera productos vaca. Mientras que a los hoteles de las calles internas, se los considera incógnita porque se desconoce si a partir de la disminución de la contaminación acústica y atmosférica en la zona, aumentarán sus ventas.

5.4.2. ANÁLISIS PEST.

Figura 30: Análisis PEST.

<p>Políticos/legales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legislación de protección del medio ambiente. • Política impositiva. • Regulación del comercio exterior. • Normativa laboral. • Estabilidad política. 	<p>Factores socioculturales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demografía. • Distribución de la renta. • Cambios en el estilo de vida. • Consumismo. • Niveles educativos.
<p>Factores económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ciclos económicos. • Tendencias del PNB. • Tipos de interés. • Oferta Monetaria. • Inflación. • Desempleo • Renta disponible. • Disponibilidad y coste de la energía. 	<p>Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gastos gubernamentales en investigación. • Interés del gobierno y la industria en el esfuerzo tecnológico. • Nuevos descubrimientos/desarrollos. • Velocidad de transferencia tecnológica. • Tasas de obsolescencia.

En el análisis PEST, hay diversos factores que afectan a los comercios de la zona. En lo que respecta a los comercios con relación al Metrobús, se resaltan los siguientes:

Factores políticos / legales:

- Legislación de protección del medio ambiente. Este se considera importante, ya que las reformas que se están haciendo en el microcentro corresponden a un plan de sustentabilidad que esta en proceso, por lo que podría haber novedades que afecten nuevamente a los comercios.
- Estabilidad política, ya que un cambio en la política del gobierno de la ciudad o la puja entre el gobierno de la ciudad y nacional, podrían cambiar la situación actual.

Factores económicos:

- Desempleo: puede ocasionar que haya más gente en la calle y disminuir las ventas.
- Disponibilidad y coste de la energía, perjudicaría directamente al Metrobús y aumentaría los precios en general.

Factores socio / culturales:

- Un aumento o disminución en la renta puede hacer que aumente la gente que viaja en el Metrobús o disminuya, afectando directamente a los comercios.
- Cambios en el estilo de vida, la gente podría modificar costumbres afectando a los comercios o beneficiándolos.
- Consumismo.

Tecnológicos:

- Interés en el gobierno y la industria en el esfuerzo tecnológico, ya que puede hacer que mejore la infraestructura del Metrobús atrayendo más gente a viajar.

5.4.3. ANÁLISIS FODA.

El análisis FODA se realizará en base a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para los comercios.

Entre las fortalezas encontramos las siguientes:

- Embellecimiento de la imagen urbana.
- Disminución de la contaminación acústica y atmosférica.
- Ya no se forman filas de colectivo que obstruyen la visión de las vidrieras y las veredas.
- La zona de las laterales de la 9 de Julio, ya no tiene gente viviendo en la calle.
- Aumentó la rentabilidad en los comercios de la zona de las laterales de la 9 de Julio.
- Ordenamiento vial.
- Nuevas dársenas de carga y descarga.

- Modernización de los cruces peatonales, que permite mayor circulación de gente.
- Disminución de la inseguridad en las laterales de la 9 de Julio.

Oportunidades:

- Oportunidad de abrir nuevos rubros.
- Nuevos cambios estructurales que beneficien al comercio.
- Creación de nuevas peatonales.
- Surgimiento de polos gastronómicos y comercios relacionados al consumo.

Debilidades:

- Dificultad para la carga y descarga de mercadería.
- Vehículos que se estacionan en la puerta de los locales.
- Disminución del área absorbente de la ciudad, provocando inundaciones.
- Reducción de ingreso de automóviles al área central del microcentro.
- Disminución de ventas en las calles internas.
- Gente que vive en las calle internas.
- Inseguridad.
- Aparición de trapitos, que cobran por estacionarse en zonas que no se debería.
- En las calles laterales de la 9 de Julio no hay policías, ya que están todos centralizados en el centro.
- Aumento de la cantidad de motocicletas.
- Empresas que están mudando sus oficinas a otras áreas.

Amenazas:

- Aumento de los alquileres.
- Nuevos cambios estructurales que afecten al negocio.
- Que se desocupen más locales en las calles internas, aumentando la desolación en la zona.
- Creación de nuevas peatonales.
- Empresas que cambiaran la ubicación de sus oficinas.

- Crecimiento de la tendencia del trabajo en casa para abaratar costos.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSIÓN.

Argentina, tal como otros países latinoamericanos, se vio obligada a ampliar y mejorar los transportes masivos para preservar el medio ambiente. Para esto, el Gobierno de Buenos Aires desarrolló un proyecto sustentable, del cual forma parte el Metrobús. Como dice el Departamento de transporte del Banco Mundial, mejorar la eficiencia del transporte público implica mantener costos bajos y suministrar un marco flexible para que todas las clases sociales puedan viajar con confianza y comodidad, convirtiendo las calles en un espacio compartido de convivencia saludable. Este es uno de los objetivos principales de las nuevas reformas estructurales que se están desarrollando en el microcentro.

El Metrobús tuvo un impacto diferente en la zona de los comercios de las calles internas con respecto a las laterales de la avenida 9 de Julio. La incorporación del sistema BRT de 9 de Julio, tal como explica la página del Metrobús, redujo el tiempo de viaje, le otorgó comodidad al usuario, provocó mayor seguridad vial, se plantaron árboles y redujo la contaminación acústica y atmosférica. Tiene como objetivo final devolverle la calle al peatón, intentando que ingresen menos vehículos al microcentro, lo cual se esta logrando junto con el programa de peatonalización. Con esto se intenta revertir el círculo vicioso de la movilidad insostenible (figura 2), alentando a la gente a utilizar el transporte público

Como todo cambio estructural provocó consecuencias negativas y positivas. Los principales pilares de gestión en materia de transporte fueron, tal como explica la página del Metrobús, los siguientes: transporte público, sustentabilidad, ordenamiento del tránsito y seguridad vial. Sin embargo, no se tuvo en cuenta el impacto que ocasionaría en los comercios.

Después de hacer encuestas a locales, consultar opinión de expertos y hacer una observación participativa, se llegó a las conclusiones que se detallarán a continuación.

Tanto para los usuarios de los transportes públicos, como para los comercios de las laterales del corredor de 9 de Julio, el grado de aceptación del Metrobús fue alto, se podría decir que del 90%. Mientras que para los

comercios de las calles internas, el grado de aceptación es muy bajo, aproximadamente del 30%. Esto se debe a que mermaron significativamente las ventas, entre un 30 y un 40% y camina muy poca gente por esas cuadras, lo que provocó un aumento de la inseguridad en un 10%. Por lo que un 20% de los comercios tienen en venta sus fondos de comercios y hay un 30% de locales vacíos. Esto hace que el horario de cierre de los locales sea entre las 17 y 18 horas. Los rubros más perjudicados fueron los kioscos, estacionamientos y locales de artículos específicos.

Lo opuesto ocurre en las laterales de la avenida 9 de Julio, donde las ventas de los locales tuvieron un incremento y todos los rubros se vieron beneficiados. Se redujo la inseguridad en un 10%, permitiendo que los locales cierren más tarde.

En cuanto al grado de aceptación a nivel ambiental, fue de un 100% en ambas zonas. Esto se debe a que aumentaron la cantidad de áreas verdes y al centralizar la circulación de los buses en un carril exclusivo central, se redujo la contaminación acústica y atmosférica.

En lo que respecta a los hábitos de la gente, disminuyó un 15% la cantidad de personas que circula por las calles internas, ya que no necesitan caminar por esa zona para tomar los colectivos. En cuanto a las calles laterales de la de la 9 de Julio, aumentó la circulación de la gente en un 10%. Sin embargo, un 5% de la gente comenzó a caminar por el corredor del Metrobús, ya que se sienten más seguros y los protege del sol y la lluvia.

Implicancias:

Es difícil encontrar una solución para los comerciantes actuales de la zona de las calles internas, ya que los cambios estructurales ya se hicieron y no tienen vuelta atrás. Por otro lado, no se ve la construcción de calles peatonales como una solución para los comercios actuales, ya que tendrán la cuadra cortada por varios meses y el lucro cesante que les dan representa un porcentaje muy bajo sobre las ventas reales. Los comerciantes concuerdan en que el Gobierno de la Ciudad tendría que haber evaluado mejor las consecuencias antes de tomar decisiones estructurales tan grandes.

Entre las posibles soluciones que se encontraron, se pueden enumerar las siguientes:

- Para preservar los comercios actuales de la zona, se podría disminuir o eliminar el pago de algunos impuestos para ciertos rubros para ayudar a los locales actuales y para que se instalen nuevos, colaborando con el comercio de la zona en general, al aumentar la diversidad.
- Hacer que el lucro cesante por la construcción de la peatonal sea un porcentaje mayor sobre las ventas facturadas.
- Crear polos gastronómicos y de comercios relacionados al consumo.
- Modalidad de cuadra por cuadra, en donde se reúnen los coordinadores del proyecto de movilidad sustentable del Gobierno de la ciudad y los frentistas, con la intención de lograr una comunicación fluida y personalizada con los afectados. Los que no manifiestan rechazo al progreso, sino que pretenden cuidar los diferentes puestos de trabajo.

Con la creación de las peatonales sin duda habrá un recambio de locales, el desafío que tiene actualmente el Gobierno de la Ciudad, es ayudar a los comercios actuales a superar las obras de peatonalización para poder continuar con sus negocios.

BIBLIOGRAFÍA

Best, W. (1988). *Cómo investigar en educación*. Madrid, España: Editorial Morata.

Casal J. (2013). Se inauguró el Metrobús que recorrerá la avenida 9 de Julio [versión electrónica]. TELAM, Agencia Nacional de Noticias.

Curitiba. (s.f.). Recuperado el 24 de septiembre de 2013, de <http://www.curitiba.pr.gov.br/idioma/espanhol/progressoonibus>.

Denzin, N. K. (1970). *Sociological Methods: a Source Book*. Chicago, Estados Unidos: Aldine Publishing Company.

Departamento de transporte del Banco Mundial. (2002). *Ciudades en movimiento: Revisión de la estrategia de transporte urbano del Banco Mundial*. Washington, DC, EE.UU.: Autor.

Global BRT Data. (s.f.). Recuperado el 24 de septiembre de 2013, de <http://www.brtdata.org/#/location>

Google Maps. (s.f.). Recuperado el 24 de septiembre de 2013, de www.maps.google.com.

Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud, ISTAS. (2009). *Glosario de movilidad sostenible*. Barcelona, España: Autor.

Johnson G. y Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica*. (5a. ed.). Madrid, España: Pearson Educación.

Kotler P. & Armstrong G. (2007). *Marketing*. (11a. ed.). México: Pearson Educación.

Kuhn, T. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago, Estados Unidos: University of Chicago Press.

Lambin, J. (1995). *Marketing Estratégico*. Madrid, España: Mc Graw Hill.

La Nación (2013). Ordenan suspender la tala de árboles para las obras del Metrobús. *La Nación*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2013, de www.lanacion.com.ar/1554353-sigue-la-polemica-por-las-obras-del-metrobus.

Merriam (1988). *Investigación Educativa*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.

Metrobús. (s.f.). Recuperado el 24 de septiembre de 2013, de <http://movilidad.buenosaires.gob.ar/metrobus/>.

Metrobús México. (s.f.). Recuperado el 24 de septiembre de 2013, de <http://www.metrobus.df.gob.mx/beneficios.html>.

Ortiz y Spirtu (2013). *Metrobús de 9 de Julio: arbitrariedades vs. consenso, eficacia vs. eficiencia. Otra oportunidad desaprovechada*. Recuperado el 24 de septiembre de 2013, de http://www.lpp-buenosaires.net/web/content/uploads/2013-07_LPP_Metrobus_9_de_Julio.pdf

Piccirillo, J. de. (2012). *Qué es un BRT, o la implementación del Metrobús en la ciudad de Buenos Aires, Argentina*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2013, de <http://www.eclac.cl/Transporte/noticias/bolfall/2/48952/FAL-312-WEB.pdf>

Sarmiento, G. (2013, 24 de Julio). El polémico carril para el Metrobús se inaugura hoy en la 9 de Julio. *Tiempo Argentino*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2013, de <http://tiempo.infonews.com/2013/07/24/sociedad-106146-el-polemico-carril-para-el-metrobus-se-inaugura-hoy-en-la-9-de-julio.php>

Smith, R. (2013, 19 de septiembre). Ahora se camina con menos ruido y sin esquivar colectivos. *Clarín*, pp. 45.

Smith, R. (2013, 10 de Octubre). La extensión del sistema: Planean llevar el Metrobús a tres avenidas y una autopista. *Diario Clarín*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2013, de http://www.clarin.com/ciudades/Planean-llevar-Metrobus-avenidas-autopista_0_1008499241.html

Tomino, P. (2013). Avanzan las obras del Metrobús por la 9 de Julio [versión electrónica]. *Diario La Nación*.

Tomino, P. (2013). Avanzan las obras para que sean peatonales más de cien cuadras del microcentro porteño. *La Nación*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2013, de <http://www.lanacion.com.ar/1568328-avanzan-las-obras-para-que-sean-peatonales-mas-de-cien-cuadras-del-microcentro-porteno>.

ANEXO 1 – OPINIÓN DE EXPERTOS -

Arquitecto Pablo Casal, experto en arquitectura urbana y planificación.

1. ¿Cómo ve la construcción del Metrobús?

Genera un impacto arquitectónico que cambia el paisaje urbano, como un efecto colateral del impacto en el sistema circulatorio de la ciudad que lo aplica.

2. ¿Qué cosas hubiese hecho diferente?

El sistema aplica para arterias que ya cuenten con boulevards. En el caso de Av. como J.B. Justo se debió adaptar la trama para aplicar este recurso. Lo veo bien en tramas como la de 9 de Julio, o L. N. Alem - Paseo Colón.

3. ¿Qué piensa sobre el impacto ambiental que produjo?

El impacto ambiental es positivo, debido a que hay menos demoras, lo que implica menos smog.

4. ¿De qué manera piensa que impactó a los comercios de la zona?

El impacto en los comercios de la zona, es el mismo que si consideráramos implantar una trama de subterráneos, debido a la concentración del público en los nodos de trasbordo. Esto perjudica-beneficia a los comerciantes dependiendo la ubicación de sus locaciones respecto a las paradas. Puntualmente, en el caso de Metrobús 9 de Julio, esto se ve atenuado, debido a que todas las cuadras tienen paradas alternando líneas. En el caso de J. B. Justo se acentúa más el efecto producido por la concentración de público en las paradas cada 5 cuadras.

5. ¿Qué reformas estructurales haría en beneficio de los comerciantes de la zona?

Comparto que las reformas a nivel circulatorio que está aplicando la gestión, avanzan en consecuencia con el recupero del espacio urbano peatonal. Esto impacta positivamente sobre los valores inmobiliarios, debido a la mejora del espacio. Todo cambio produce una regeneración y replanteo comercial, impactando desde los valores de alquileres, consecuencia de la re-valorización de las propiedades, y de los rubros de comercios, dado que

se verá afectado el público transeúnte y la forma de vivir el espacio (surgen polos gastronómicos y comercios relacionados al consumo).

Arquitecto Jorge Bottaro, profesor en colegios técnicos y dueño de inmobiliaria.

1. ¿Cómo ve la construcción del Metrobús de 9 de Julio?

El sistema de Metrobús implementado en la ciudad de Buenos Aires es un sistema ya empleado en otras metrópolis con excelentes resultados. En un principio supuse que no funcionaría del todo bien, pero en la práctica ha demostrado que se organizó mejor todo el tránsito del área. Se sectorizaron bien las áreas destinadas a los distintos sistemas viales, colectivos, autos particulares, combis, etcétera, sin que se interfieran entre ellos. El área destinada al abordaje de los colectivos es más seguro para el pasajero y tiene un excelente nivel de señalización. Los colores empleados son claros y no agresivos, por lo que es fácil entender todo el sistema de funcionamiento.

2. ¿Qué cosas hubiese hecho diferente?

En línea general esta todo bien pensado, lo que debería controlarse mejor es a las motos, que hoy atestan a la ciudad, y que por ser un medio ágil y rápido se meten en el sector de los colectivos, lo que va a traer en el futuro accidentes de tránsito.

3. ¿Qué piensa sobre el impacto ambiental que produjo?

Toda reforma que se haga en un medio donde interviene el hombre siempre genera impacto ambiental, lo que se debe evaluar son los pro y los contra y aquí considero que la reforma va a favor de un mejor tratamiento del ambiente. Se respetó la naturaleza e incluso se la incorporó al sistema a través de una barrera verde que separa el sector bus del sector autos. Si bien en este momento no se puede apreciar, con los años generará un área verde de atractiva belleza urbana. Por otro lado, el sector de calles paralelas hacia el bajo ganó en calidad de tranquilidad y agresión sonora, ya que todo el tránsito ruidoso se llevo a la avenida.

4. ¿De qué manera piensa que impactó a los comercios de la zona?

Es difícil poder evaluar tan prontamente ese impacto, pero creo que los únicamente afectados han sido los kioscos cercanos a las paradas de los

colectivos. Creo que el resto no porque el peatón ahora puede recorrer las calles más cómodo y tranquilo, lo que le da más posibilidades de recorrido comercial.

5. ¿A qué rubros piensa que pudo haber beneficiado?

En línea general a todos, ya que se gana la calle que antes estaba invadida por los autos, el ruido y el estrés.

6. ¿Ve como una solución la creación de peatonales?

Desde un principio la ciudad se creó para el hombre como peatón. Con la incorporación de los medios de transporte masivos a partir de la revolución industrial, el vehículo pasa a tener un lugar importante, por lo tanto volver a la calle peatonal es volver a lo natural con todas sus ventajas. Las ciudades modernas tratan de expulsar al vehículo privado, darle lugar a los medios masivos de transporte y hacer las áreas centrales peatonales.

7. ¿Qué reformas estructurales haría en beneficio de los comerciantes de la zona? ¿Qué servicios públicos y privados aconsejaría instalar en esa zona?

Creo que el paso siguiente sería transformar las calles Irigoyen y Cerrito en sendas peatonales, para extender el concepto de plaza aledaña a la avenida. Mejorando dichas calles seguro que se instalarían muchos negocios que enriquecerían el paseo.

8. ¿Qué factores considera necesarios para futuros cambios estructurales en la ciudad de Buenos Aires?

Se debe considerar que la ciudad no debe perder su escala humana, es el hombre centro y motivo de todo, por lo cual todo lo que lleve a ese ideal conducirá a una mejor calidad de vida.

ANEXO 2 – OBSERVACIÓN-

Puntos a tener en cuenta:

1. Tipo de comercios que predomina en la zona.
2. Se fueron locales a raíz de la implantación del Metrobús.
3. Rubros se vieron beneficiados con el Metrobús.
4. Locales vacíos.
5. Horario de cierre de los locales
6. La gente camina más por el corredor de 9 de Julio o por la vereda.
7. Posibles reformas estructurales.

ANEXO 3 – ENCUESTAS –

Rubro: Kiosco

Antigüedad en la zona: 1 año.

Ubicación: Esmeralda 300 - 400

1- La implantación del Metrobús benefició a mi local.

Nada	X	Poco		Mucho	
------	---	------	--	-------	--

2- El Metrobús hizo que aumente la inseguridad en la zona.

Nada	X	Poco		Mucho	
------	---	------	--	-------	--

3- Sin las paradas de colectivos, camina más gente por las veredas.

Nada	X	Poco		Mucho	
------	---	------	--	-------	--

4- A raíz de la implantación del Metrobús se notó una disminución de las ventas al paso.

Nada		Poco		Mucho	X
------	--	------	--	-------	---

5- El Metrobús provocó un aumento en mis ventas.

Nada	X	Poco		Mucho	
------	---	------	--	-------	--

6- Cerraron locales a partir de la implantación del Metrobús.

Nada		Poco	X	Mucho	
------	--	------	---	-------	--

Rubro: Desquería.

Antigüedad en la zona: 3 años.

Ubicación: C. Pellegrini 100 - 199

1- La implantación del Metrobús benefició a mi local.

Nada		Poco	X	Mucho	
------	--	------	---	-------	--

2- El Metrobús hizo que aumente la inseguridad en la zona.

Nada	x	Poco		Mucho	
------	---	------	--	-------	--

3- Sin las paradas de colectivos, camina más gente por las veredas.

Nada		Poco		Mucho	x
------	--	------	--	-------	---

4- A raíz de la implantación del Metrobús se notó una disminución de las ventas al paso.

Nada	x	Poco		Mucho	
------	---	------	--	-------	--

5- El Metrobús provocó un aumento en mis ventas.

Nada		Poco		Mucho	x
------	--	------	--	-------	---

6- Cerraron locales a partir de la implantación del Metrobús.

Nada	x	Poco		Mucho	
------	---	------	--	-------	--

Rubro: Puesto de diarios y revistas.

Antigüedad en la zona: 5 años.

Ubicación: Carlos Pellegrini 100 – 199.

1- La implantación del Metrobús benefició a mi local.

Nada	x	Poco		Mucho	
------	---	------	--	-------	--

2- El Metrobús hizo que aumente la inseguridad en la zona.

Nada	x	Poco		Mucho	
------	---	------	--	-------	--

3- Sin las paradas de colectivos, camina más gente por las veredas.

Nada	x	Poco		Mucho	
------	---	------	--	-------	--

4- A raíz de la implantación del Metrobús se notó una disminución de las ventas al paso.

Nada	x	Poco		Mucho	
------	---	------	--	-------	--

5- El Metrobús provocó un aumento en mis ventas.

Nada	x	Poco		Mucho	
------	---	------	--	-------	--

6- Cerraron locales a partir de la implantación del Metrobús.

Nada	x	Poco		Mucho	
------	---	------	--	-------	--