

## **PRIMERA PARTE**

### **1. ANTECEDENTES**

#### **1.1 Origen del Transporte en Bolivia**

El desarrollo del transporte en Bolivia se dio en un comienzo gracias al descubrimiento de la plata en el Cerro Rico de Potosí en 1545. La demanda de la plata en el mundo exigía medios más eficaces de transporte. En un principio se utilizaban las rutas construidas por los indígenas para transportar el mineral en caballos, mulas y transportes arcaicos sobre ruedas. Si bien en el primer auge existía una demanda importante fue en el segundo auge que se dio el desarrollo del transporte adecuado en Bolivia tanto nacional como internacionalmente. Fueron las guerras, el avance tecnológico y el desarrollo urbano de los diferentes puntos del país los cuales influyeron en el desarrollo del transporte en todo ámbito, principalmente ferroviario, carretero y fluvial.

#### **1.2 Desarrollo Carretero**

Para el transporte de alimentos y coca, el gran estado teocrático, construyó una extensa red vial. Los caminos hechos para la circulación de grandes hatos de llamas y personas vencían las dificultades del terreno, mediante escalinatas bellamente empedradas. Los ingenieros viales precolombinos diseñaron sistemas de drenaje adecuados para el flujo de las aguas pluviales o procedentes de los deshielos y sobre los arroyos y ros construyeron varios tipos de puentes. Sin embargo, los caminos tendían a ser rectos evitando en lo posible las curvas, ya que por ellos no se desplazaban carros con ruedas, porque en la América no existían bestias de tiro. Una de las más bellas muestras de camino tiwanakota es el de Takesi, ubicado a unos 40 km del este de La Paz, que conectaba las tierras altiplánico-montañas con los valles mesodermos de los departamentos de La Paz y Cochabamba. Si bien la vasta red vial incaica, paradójicamente sirvió para el rápido desplazamiento de los conquistadores ibéricos por toda la región andina, que posteriormente fue en su gran totalidad abandonada. El descubrimiento de los ricos filones de plata de Potosí, obligo a los españoles a construir carreteras que unían los centros mineros con

puertos del pacífico. El llamado “camino de la plata” fue abierto para el tránsito de carretas tiradas por mulas o caballos. Actualmente pueden verse todavía puentes españoles fabricados con cal y canto, que soportan el paso de vehículos motorizados. Otra de las pruebas más significativas de caminos hechos por los españoles se encuentra entre Challapata y Uyuni: atravesando el altiplano y venciendo tremedales y bajíos, el camino español por el que se transportaba el metal desde los yacimientos de Portugalete y de las minas del Sur, semeja una enorme serpiente que reptaba por la pampa. Ya en la vida republicana Bolivia contaba en su mayoría con caminos precarios que no cubrían el total del territorio nacional. En el gobierno de Arce se construyeron dos carreteras permanentes que sustituyeron los viejos trazos coloniales. Sucre-Potosí con la construcción del puente sobre el Pilcomayo que lleva su nombre y Sucre-Cochabamba con otro puente sobre el río Grande. En 1903, con la llegada del primer automóvil a Bolivia, importado por Arturo Posnansky, se empezó con el desarrollo urbano y de transportes del país. Otro ejemplo de desarrollo carretero fue la construcción del camino Tarija-Villamontes, por el presidente Hernán Siles, debido a la guerra del Chaco. Con la conclusión de la guerra del Chaco, se esbozó la construcción de varias carreteras que vinculen los valles centrales con el Occidente, Oriente, Norte y Sur del país. Hacia finales de la década de los años 50 se inició la construcción de la vital carretera Cochabamba-Santa Cruz. En los años noventa, casi un 70 por ciento del sistema general de caminos, que en conjunto supera los 40 000 km de extensión, no estaba pavimentado.

En la ciudad de Tarija existen varias empresas de transporte de pasajeros y carga como ser:

La mexicano	Trans Copacabana
Aisur bus	Platinum
Expreso la paz	El Bermejeño
Emperador	Juárez
Andes bus	villa del norte
Osas tours	Padcaya

San Roque	San Lorenzo
Expreso del sur	Narváez
Sama	Lince
Tupiza	El Chapaco

Dos flotas brindan servicio de lujo en los viajes al norte, Una de las condiciones que el sector del transporte de buses siempre puso para mejorar sus unidades fue que las carreteras del país mejoren. Sin embargo, tomando en cuenta que el tramo a La Paz está casi concluido, hasta la fecha no cumplieron su promesa.

Es así que la población tarijeña aún tiene que viajar en buses con asientos descompuestos, sin baño, sin ni siquiera basureros, entre otras incomodidades. Pero hay dos empresas que buscan cambiar esto y toman la posta para brindar un buen servicio.

La empresa tarijeña Platinum, que es un desmembramiento de Tarija Tours, se inauguró hace pocas semanas y ya brinda un servicio diferenciado a la población. La tecnología es innovadora puesto que los buses cuentan con wifi, aire acondicionado, cinturones de seguridad, baños químicos, GPS (monitoreado) y alimentación a bordo, por lo que no es necesario que el bus se detenga a medio camino y así también se puede reducir el tiempo de viaje, de 16 a 12 horas.

La asociación EXPRESO TARIJA desempeña sus actividades desde 15 de abril de 1990, fue fundada con el nombre de transporte Tarija por los socios Reynaldo Vaca, Nicolás Herrera Alfredo Gordi y Omar Casso. Nace gracias a la iniciativa de este grupo de socios con el fin de satisfacer demandas y ofrecer un servicio confiable a usuarios.

El señor Nicolás Herrera junto a don Reynaldo Vaca luego de integrar la empresa Trans Yacuiba junto a otros socios, decidieron separarse creando la flota “golondrina” los autores mencionados crearon posteriormente EXPRESO TARIJA.

El nombre de la empresa se debió a que anteriormente alrededor del año 1960 don Reynaldo Vaca ya tenía un negocio con moviidades llamado “Transporte Tarija”; que eran microbuses que viajaban a la ciudad de sucre y Yacuiba. Es así que de esta

manera don Nicolás Herrera sugiere que la empresa se llame EXPRESO TARIJA. Ambos socios empezaron con dos flotas modelo 68 y 75

Actualmente la asociación tiene el nombre de EXPRESO TARIJA y como Actividad principal el transporte de pasajeros y de carga interdepartamental y larga distancia, su Número de identificación tributaria (NIT) 139287028, Está ubicada dentro de la nueva terminal, barrio torrecillas entre calle s/n boletería N.º 17

La oficina en Tarija cuenta con una planilla de 14 personas, quienes trabajan en administración, contabilidad además de secretarias boleteras, recepcionistas, cargadores y despachadores de carga.

Actualmente la empresa cuenta con 19 socios cada uno con diferentes cantidades de unidades de buses.

Tiene un directorio conformado por 6 socios.

La administradora actual la Lic. Jeniferh María Lopez Rodríguez

La empresa brinda el servicio de transporte de pasajeros, carga y giros

## **2. JUSTIFICACIÓN**

Esta idea nace por los constantes reclamos por parte de los clientes de la empresa por la calidad del servicio, así también la situación actual del transporte (buses) por el ingreso de los (minivans) que realizan viajes a cada hora perjudicando el normal desenvolvimiento de las empresas de transporte provocando esto bajas sustanciales en las ventas de pasajes de las empresas de transporte que existen en Tarija.

### **2.1. Justificación teórica**

Tomando en cuenta el impacto que ha tenido la globalización de los mercados, la competencia y el incremento de las exigencias de los clientes, las empresas han considerado evolucionar hacia la implementación de estrategias de marketing, que les permitan determinar la forma en que invertirán sus esfuerzos para ser competitivos.

Según Kotler y Armstrong definen el marketing como “la filosofía según la cual el logro de las metas de la organización depende de conocer las necesidades y los

deseos de los mercados meta, así como de proporcionar las satisfacciones deseadas de mejor manera que los competidores”

La estrategia de marketing es una herramienta para mejorar la orientación al mercado, trabajar hacia la creación y aportación de valor para el cliente, ya que le otorga la suficiente capacidad para detectar y aprovechar nuevas oportunidades del mercado, además que ayuda a establecer y cumplir los objetivos de forma eficiente, reduciendo riesgos y optimizando los recursos disponibles.

La importancia de este tema permitirá a la empresa pensar en el futuro, orientar de manera efectiva el rumbo de la empresa y contribuir a la formación de una ventaja competitiva.

## **2.2. Justificación practica**

Para esta investigación se tomará en cuenta solo el área comercial de la empresa asociación EXPRESO TARIJA (ventas de pasajes) que presenta dificultades en cuanto al estancamiento en las ventas de pasajes, debido a que en los últimos años el sector del transporte ha sido afectado por leyes que afectan al transporte, así también, por el ingreso de nuevas empresas de transporte con mejor tecnología con unidades nuevas, esto ocasiona la disminución en la venta de pasajes.

## **2.3. Justificación social**

Este estudio permitirá disponer de mayores conocimientos para aumentar la satisfacción y garantizar una mayor eficiencia dentro de la empresa asociación EXPRESO TARIJA.

# **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **3.1. Identificación del problema**

En la actualidad la problemática de la empresa de transporte asociación EXPRESO TARIJA, se sustenta en el concepto de brindar un servicio de calidad, donde los clientes (pasajeros) constituyen la esencia de estas empresas, siendo la razón de ser de estas; convirtiéndose en un factor que nunca se debe descuidar ya que ellos son el factor determinante que permitirá encontrar la relación entre el servicio que se brinda con la satisfacción de estos mismos.

Pero como se ve en la actualidad existen aspectos de descuido por parte de las empresas de transporte existentes en Tarija, tal es el caso de asociación EXPRESO TARIJA, como la atención hacia el cliente por parte de las secretarias, choferes, ayudantes y por la misma calidad de los buses, etc. En este servicio se implica el uso de buses los cuales deben estar en óptimas condiciones para brindar un servicio de calidad logrando colmar las expectativas de los clientes que adquieren el servicio y lograr así la relación entre la satisfacción del cliente.

El mercado de transporte de pasajeros es una industria, conformado por pequeñas y medianas empresas, un pequeño grupo de empresas de mayor dimensión y una gran cantidad de empresas de dudoso proceder, los cuales por su naturaleza ofrecen tarifas bajas obligando así a los formales a reducir sus tarifas, compitiendo deslealmente en el mercado.

La dificultad que caracteriza a este tipo de negocio es que el tipo de servicio ofrecido es de características comunes, por lo que el precio tiene un papel muy importante.

Actualmente la empresa asociación EXPRESO TARIJA no aplica ningún tipo de estrategias de marketing, considerando que el marketing es un elemento para dar a conocer, informar, persuadir, recordar y estimular la compra del servicio que se les prestara al cliente.

Los síntomas detectados son:

- Bajas ventas de los pasajes
- Presencia de competidores nuevos
- Desconocimiento del servicio que se ofrece

Probables causas son:

- Clientes insatisfechos por el servicio
- Competidores desleales que disminuyen los precios establecidos de acuerdo a ATT.

- La escasa información que brinda la empresa para dar a conocer las características y beneficios que se obtiene al adquirir el servicio de transporte.

Las ventas han bajado del año 2017 (5,664,316.00 bs) al 2018 (5,538,298.00bs) esto ha ocasionado que el asociado de Expreso Tarija desee implementar formas de aumentar las ventas y mejorar la satisfacción del cliente.

Al no solucionar estos problemas se puede predecir pérdidas económicas mucho más grandes para la empresa asociación EXPRESO TARIJA, además de perder los actuales clientes.

Por lo tanto, es necesario que la empresa asociación EXPRESO TARIJA desarrolle estrategias de marketing, para poder alcanzar una ventaja competitiva duradera que genere buena rentabilidad para la empresa.

### **3.2. DEFINICION DEL PROBLEMA**

La inexistencia de estrategias de marketing en la empresa asociación EXPRESO TARIJA provoca desconocimiento de una guía referencial de acciones a seguir.

A partir de todo lo mencionado anteriormente, es necesario que la empresa conozca la importancia de influir en el mercado desarrollando estrategias que estén dirigidas a satisfacer las exigencias y necesidades de los clientes.

### **3.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿La inexistencia de estrategias de marketing para aumentar la satisfacción del cliente afectan a la empresa asociación EXPRESO TARIJA?

## **4. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS**

La inexistencia de estrategias de marketing, imposibilitan el aumento en la satisfacción del cliente de la empresa asociación EXPRESO TARIJA.

### **Operacionalización de Variables**

**X:** Estrategias de marketing(Causa)

**Y:** Satisfacción del cliente(Efecto)

## **5. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **5.1. Objetivo General**

Diseñar estrategias de marketing para aumentar la satisfacción del cliente de la empresa asociación EXPRESO TARIJA.

### **5.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis del macro entorno de la empresa utilizando el modelo PESTA que ayudara a analizar los cambios políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos y ambientales en el entorno de la empresa.
- Elaborar el análisis del micro entorno de la empresa utilizando el modelo de las 5 fuerzas de Porter.
- Determinar la situación de la empresa realizando un análisis FODA, para determinar estrategias que permitan mejorar el servicio.
- Identificar que estrategias de marketing son las viables para aumentar la satisfacción del cliente y lograr que la empresa sea más competitiva.
- Identificar las necesidades y expectativas que tienen los clientes respecto al servicio que se ofrece, a través de una investigación de mercados.

## **6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **6.1. Tipo de Investigación**

Se realizará un tipo de Investigación Exploratorio-descriptiva porque busca detallar características, actitudes predominantes de los usuarios frente a su opinión relacionada a la satisfacción del cliente, las preferencias y su aceptación dentro del mercado y detectar las oportunidades que pueden beneficiar la empresa y las amenazas que debe evitar la misma.

### **6.2. Métodos y Técnicas de Investigación**

La investigación es de característica no experimental, al respecto Kerlinger (2002) dice:" en la que no se tiene un control directo y que puede ser aplicada en ambos



enfoques" bajo esas circunstancias y entendiéndose que se trata de un estudio descriptivo, siendo viable utilizar los instrumentos de las entrevistas y encuestas, para monitorear, comparar y comprobar la efectividad de lo que sucede en la empresa. Naresh K. Malhotra (2008) afirma que "Implica registrar los patrones de conducta de personas, objetos y sucesos de una forma sistemática para obtener información sobre el fenómeno de interés. El observador no se comunica con las personas que observa ni las interroga. Además, la observación se llevará a cabo en un ambiente natural o en uno artificial". Así la información se puede registrar conforme ocurren los sucesos o a partir de registros de eventos pasados. En el método de la encuesta se podrán obtener datos primarios cuantitativos en la investigación descriptiva.

- Encuestas

**Encuestas:** es una técnica que consiste en obtener información de una parte de la población. La encuesta se lleva a cabo por medio de la elaboración de un cuestionario con una serie de preguntas (cerradas y de opción múltiple) que van directamente hacia el encuestado con el objeto de indagar y conocer más respecto a su criterio.

### **Fuentes primarias**

- Encuestas

### **Fuentes secundarias**

- INE
- Libros de ventas de la empresa
- Bibliografía

## **7. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **7.1. Delimitación Geográfica**

La investigación se realizará en la ciudad de Tarija, provincia Cercado en la sucursal N°1 (casa matriz) de asociación EXPRESO TARIJA.

### **7.2. Delimitación Temática (Teórica)**

El presente trabajo está dentro del área del marketing sobre todo estrategias de marketing dentro de la administración aplicada.

### **7.3. Delimitación Temporal**

Esta investigación se realizará con información desde el año 2015 - 2019 proporcionada por la empresa.

## SEGUNDA PARTE

### CAPITULO I

#### 1.1 DEFINICIÓN DE MARKETING

Según **Kotler, p. y Armstrong, g** (2008) marketing se define como un proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan mediante la creación y el intercambio de productos y valores con otros grupos e individuos. Una compañía puede obtener ventaja competitiva si logra comprender las necesidades y los deseos de un mercado meta bien definido. (**pág. 5**).

“Marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización” (**William J. Stanton, 2006 pag.6**).

Luego recurrimos a **Jean Jacques Lambin** que define: “El marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y de deseos de individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades” (**pág. 5**).

Finalmente, **Laura Fisher y Jorge Espejo** definen el marketing como: “el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y temidos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales. (**Fisher Laura y Espejo Jorge: mercadotecnia pág. 5**)

Como se pudo apreciar los autores nos proponen definiciones distintas, sobre todo al inicio: en la primera definición se habla del marketing como un proceso social y administrativo, mediante el cual se puede intercambiar, crear productos y valores, en la segunda definición se menciona que el marketing es un sistema de actividades para planear y de esta forma lograr los objetivos de la organización, en la tercera definición se hace referencia al marketing como un proceso social y la última definición como un proceso de planificación, ejecución y conceptualización. La única parte de las definiciones planteadas que tiene similitud está encaminada con

la planeación, y la satisfacción de las necesidades individuales y de las organizacionales.

## 1.2 FUNCIONES DEL MARKETING

las funciones que desempeña el marketing en la empresa son el marketing operativo y el marketing estratégico.

### 1.2.1 Marketing Estratégico

Para **Lambin Jean Jacques**: “el marketing estratégico se apoya de entrada en el análisis de las necesidades de los individuos y de la organización. La función del marketing estratégico es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos – mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar. La gestión del marketing en este aspecto se sitúa en el mediano – largo plazo; su función es precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y velar por mantener una estructura equilibrada de la cartera de productos” **Idem (pag.6)**.

Por otra parte, **Alejandro Schnarch** señala: “el marketing estratégico se refiere al análisis sistemático y permanente de la necesidad del mercado y al desarrollo de conceptos de productos rentables destinados a unos grupos de compradores específicos y que presentan cualidades distintivas que los diferencien de los competidores inmediatos asegurando así al productor una ventaja competitiva duradera y defendible” **(pag.61)**.

Se puede concluir que la definición de Lambin Jean Jacques es más completa que la de Alejandro Schnarch y que ambas definiciones están de acuerdo con el análisis de las necesidades del mercado.

### 1.2.2 Marketing Operativo

Según **Lambin Jean Jacques**: “el marketing operativo es una gestión voluntarista de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y medio plazo. Es la clásica gestión comercial, centrada en la realización de un objetivo de cifra de ventas y que apoya los medios tácticos basados en la política

de producto, de distribución, de precio y de comunicación. La acción del marketing operativo se concreta en objetivos de cuotas de mercado a alcanzar y en presupuestos de marketing autorizados para realizar dichos objetivos” (**pag.6**).

Así mismo **Alejandro Schnarch** define: “el marketing operativo es la organización de estrategias de venta y comunicación cuyo objetivo es dar a conocer a los compradores potenciales las cualidades distintivas de los productos ofrecidos” (**pag.61**).

Se puede apreciar que ambas definiciones son completamente diferentes, además que el autor Lambin Jean Jacques nos propone una definición más detallada del marketing operativo.

### **1.3 MARKETING DE SERVICIOS**

Poder establecer de manera más acertada un concepto en el ámbito del marketing de servicios se vuelve muy complicado debido a que en la actualidad se encuentra en la fase de desarrollo, los diferentes enfoques, necesidades y percepciones únicas de cada individuo han hecho muy difícil de establecer un concepto ideal del marketing de servicios ya que al tratar de identificar las características propias de cada individuo estaríamos frente a un universo infinito de posibilidades. Para dar una viabilidad adecuada al concepto de Marketing de Servicios, partamos del concepto general de marketing, según diferentes especialistas en la materia.

**Kotler & Armstrong. (2007)**, nos dice que se tiene que partir de una definición súper sencilla que es la siguiente:

El marketing es la administración de relaciones perdurables con los clientes. La doble meta del marketing es atraer nuevos clientes al promover un valor superior, conservar y aumentar a los clientes actuales mediante la entrega de satisfacción. El marketing no es solo vender y anunciar. Hoy en día, es preciso entender el marketing no el sentido antiguo de logra una venta—“hablar y vender”—sino en el nuevo sentido de satisfacer las necesidades del cliente...

Por tanto, marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos de valor con otros grupos e individuos. En un contexto

más limitado de negocios el marketing, implica el establecimiento de un intercambio redituable de las relaciones de alto valor con los clientes. Por lo tanto, se define marketing como un proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes donde establecen relaciones y soluciones solidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes (**pag.5**).

En esta definición podemos notar la utilización de términos importantes como: necesidades, deseos, demandas, productos, valor, satisfacción, calidad, intercambio, transacciones, relaciones y mercado.

### **1.3.1 Estrategias de marketing de servicios**

Las estrategias se relacionan con actividades que se deben llevar cabo de manera sistémica con un adecuado nivel de intensidad de acuerdo a las circunstancias de mercado. Estas estrategias generales se combinan entre si y generalmente se ven reforzadas por herramientas y actividades de marketing, según el autor **Martínez. (2012)**, propone “cuatro estrategias generales que se aplican al servicio, el hace hincapié en aspectos importantes como el incremento de clientes, el desarrollo de la oferta de servicios, aumento de la percepción y la gestión de calidad, como parámetros estratégicos generales del servicio. Es importante mencionar que las estrategias no son únicas y pueden irse modificando de acuerdo a las situaciones y a sus aplicabilidades” (**pág. 19**), es por esto que el autor **Lovelock. (1997)**, sugiere como “estrategias importantes a tomar en cuenta el posicionamiento de un servicio, identificar cuáles son los clientes y desarrollar las relaciones con ellos, además menciona como un aspecto estratégico la administración de la demanda” (**pág. 17**).

Para diseñar las estrategias de marketing es necesario conocer y comprender el mercado. Si se quiere estimular y captar la demanda, es preciso saber cuál es el mercado potencial, a qué segmentos del mismo hay que dirigirse, qué productos necesitan y desean estos mercados objetivos, por qué los compran, cómo, dónde y cuándo los compran. Conocer estos aspectos del consumidor supone conseguir datos sobre el mismo. Estos datos pueden estar disponibles, por investigaciones previas realizadas, o puede ser necesario obtenerlos por primera vez, bien observando, bien preguntando directamente a los individuos y familias que integran

los mercados objetivos. Para ello es necesario realizar una investigación del mercado.

#### **1.4. ESTRATEGIAS PROMOCIONALES (PUBLICIDAD)**

Las empresas se ven en la necesidad de utilizar una herramienta la cual permita dar a conocer su producto, a su vez también el consumidor necesita una motivación para verse impulsado a comprar. “la publicidad constituye el medio motivador más eficaz” (**Small Business Administration, 1988**).

“El papel de la publicidad en el proceso de segmentación del mercado consiste en crear mensajes que atraigan o apelen a los deseos y necesidades de diferentes segmentos para transmitirlos a través de los medios de información apropiados” (**O, Guinn, et al.,1999 pag.15**)

“La publicidad ayuda a crear en la mente del consumidor la diferencia entre una marca y sus competidores. La tarea esencial de la publicidad consiste en elaborar un mensaje distintivo e inequívocamente ligado a la marca de la compañía” (**Ibídem, pag.16**)

Podemos decir que la publicidad juega un papel muy importante en el posicionamiento, ya que necesita lograr que el consumidor perciba aquellos beneficios que ofrece el producto o servicio y si verdaderamente cubre estas necesidades y cumple lo que se dice, entonces el cliente tendrá el producto o servicio en la mente.

##### **1.4.1 El papel de la publicidad**

La publicidad crea preferencias hacia la marca del servicio anunciado. Según **Jean Domenach** desde un punto de vista, “la publicidad es un intento de influir en la opinión y la conducta de la sociedad para que las personas adopten una opinión y una conducta determinada”. (**pág. 56**).

Según **Marcos Cobra** “Frente al acelerado crecimiento de la fuerza de servicios, al impacto globalizador y al aumento de la competencia, es preciso estimular las ventas a través de la diferenciación de servicios. (**Pag.175**).

## **1.5 ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE CLIENTES VALOR PERCIBIDO GERENCIA DE EXPECTATIVAS Y CALIDAD**

“El modelo del valor para el cliente es una representación del valor percibido, y para identificar lo que tiene valor para el cliente, la empresa de servicios debe de invertir en conocimiento. Por otra parte, mediante la investigación es posible determinar lo que el cliente quiere y lo que espera recibir cuando adquiere un servicio. En consecuencia, para lograr ventajas competitivas, la empresa debe construir un modelo de valor basado en la medición del valor percibido en la investigación y en el conocimiento del tipo de mejoramiento que representa el servicio para el cliente”. **(Marcos Cobra. Pag.123).**

Este autor hace mención que se debe de invertir en administración de conocimiento para obtener ventajas estratégicas, de esta forma obtener información para conquistar al mercado.

### **1.5.1 Medir la satisfacción del cliente**

Al medir el grado de satisfacción del cliente es importante considerar tanto el índice de satisfacción como el índice de insatisfacción del servicio prestado, sin olvidar que los índices de satisfacción son subjetivos y relacionales, es decir, que varían en el tiempo y el espacio. Estos índices miden tanto las fallas como los aciertos del servicio; por tanto, es preciso tener cuidado cuando se haga la interpretación de los resultados de la investigación. **(Marcos Cobra. Pág. 128).**

## **1.6 ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN**

La Fidelización del Cliente para algunos actores es definida de la siguiente manera:

a) Fidelización de clientes es la acción dirigida a conseguir que éstos mantengan relaciones comerciales estrechas y prolongadas con la empresa a lo largo del tiempo. Tiene que ver con la gratitud, con la seguridad de que el deseo de mejorar algo en los individuos o su entorno se verá cumplido una vez más. **Reinares, Pedro J. y Ponzoa Manuel. (2004. pag.143)**

b) Implica algo más que la relación continua o las transacciones competitivas, implica una auténtica labor de apostolado o prescripción por parte del cliente, por



lo que hay que conseguir alcanzar la plena confianza del cliente, haciéndole sentir orgulloso de pertenecer a un club exclusivo o de élite. **Cuesta Fernández, Félix. (2003. pag.112).**

c) La fidelización de clientes pretende que los compradores o usuarios de los servicios de la empresa mantengan relaciones comerciales estables y continuas, o de largo plazo con ésta. **Mésen Figueroa, Vernor. (2011. Pag.30).**

Entre todas estas definiciones existe una palabra clave “relaciones continuas a largo plazo”, y este es uno de los grandes objetivos de fidelización. Se concluye que una definición integral de fidelización es la siguiente: es hacer que el cliente se sienta parte de la empresa, un elemento valioso e importante, que no existe solo una relación comercial, sino una relación estrecha, duradera a largo plazo.

### **1.6.1 Captación y Fidelización**

Hablamos de captación de clientes cuando la empresa intenta incluir nuevos clientes para que formen parte de la misma. Ese proceso de acercamiento y convencimiento del cliente.

**Juan Carlos Alcalde Casado (2002)**, define fidelización como “una actitud positiva, que supone la unión de la satisfacción del cliente (formada por elementos racionales, afectos y comportamientos) con una acción de consumo estable y duradera” (pág.50)

Las empresas deben centrar esfuerzos en captar nuevos clientes y retener los que ya poseen. Para realizar esta retención se deben aplicar estrategias de fidelización, evitando la fuga de los clientes existentes a otras empresas que realicen actividades similares a las nuestras.

### **1.6.2 En que consiste la fidelización**

**Alet I Vilagines. J. (2004)** menciona que para “llevar a cabo la fidelización de un cliente antes debemos conocerlo en profundidad y para ello debemos de preguntar e indagar sobre sus gustos y sus necesidades. Después procesaremos esa información y posteriormente ofreceremos al cliente aquellos productos o servicios que mejor se adapten a sus necesidades” (pag.42).

Para este autor significa que un cliente escoja su empresa para realizar todas o la mayoría de las compras implica que ese cliente es fiel.

### **1.7 ESTRATEGIA DIRIGIDA AL CLIENTE INTERNO**

**Siliceo (2006)**, menciona que lograr el compromiso profundo de que el personal haga las cosas bien desde el principio, es una de las metas fundamentales de las estrategias educativas en la organización. La capacitación en su concepto más amplio tiene una influencia decisiva en el ambiente, integración y actitud de los individuos y de los grupos en el trabajo. La empresa tiene el compromiso socio-laboral de dar valor agregado a los recursos que maneja, esto es, al capital, a la materia prima, a la tecnología y a los hombres que la integran. La capacitación y desarrollo del personal son responsabilidad de la empresa a través de cada directivo: la función de relaciones industriales tiene como fin promover una cultura de capacitación asesorando y proporcionando la ayuda técnica especializada que se requiere para la planeación, desarrollo, ejecución y evaluación de los programas educativos. El directivo de cada área es el responsable de asegurar que se lleven a cabo dichos programas y se obtengan los resultados esperados. **(pág. 55)**

Principales beneficios de la capacitación sistemática:

- Asegura la permanencia de los cambios.
- Facilita la asimilación e internalización de los valores.
- Incrementa la productividad personal y grupal.
- Reduce el tiempo de aprendizaje.
- Mejora la calidad del desempeño.
- Reduce el ausentismo.
- Disminuye accidentes de trabajo.
- Reduce la rotación de personal.
- Disminuye los índices de desperdicios.
- Promueve y enriquece la cultura organizacional.

**Lamb (2006)**, menciona sobre el papel de la capacitación, donde los principales gerentes de marketing o especialistas en marketing reconocen el papel de la

capacitación del empleado en el servicio al cliente y la creación de relaciones. (pág. 63).

### **1.8 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

Esta metodología desarrollada por Michael Porter estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, definido " cómo el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre si " (**Porter, 1995**), con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico(**pag.25**)

#### **a) Amenaza de entrada de nuevos competidores:**

El atractivo del mercado o el segmento depende de que tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

#### **b) Rivalidad entre los competidores**

Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. " La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado" (**Hitt; Duane Ireland; Hoskisson; 2004**). (pág., 61)

#### **c) Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

La presión de productos sustitutos. "Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias" (**Nicholson, 1997**). En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto. (**pag.113**)

#### **d) Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos. En un sector industrial el grupo de proveedores tiene poder de negociación cuando:

- Este concentrado en unas pocas empresas grandes.
- Las empresas no están obligadas a competir con otros productos sustitutos.
- El grupo de proveedores vende a diferentes sectores industriales.
- Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador.
- Los productos del grupo de proveedores están diferenciados y requieren un costo cambiante alto.
- El grupo proveedor represente una amenaza de integración hacia delante.

#### **e) Poder de negociación de los compradores**

Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias. Los clientes o compradores son poderosos cuando:

- Compran una parte sustantiva del producto total de la industria.
- Las ventas del producto que compran representa una parte sustantiva de los ingresos anuales de los proveedores.
- Los productos que compra para el sector industrial no son diferenciados.
- Enfrenta costos cambiantes bajos por cambiar de proveedor.

- Los clientes plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás en el negocio de los proveedores.
- Los clientes están bien informados sobre los costos y precios de los productos ofrecidos por el proveedor.

**PORTER, Michael. (1995 pag.27).**

### **1.9 ANÁLISIS FODA.**

Las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. **Thompson (1998)** establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas. **(pág. 98)**

### **1.10 Análisis PESTA**

La combinación PESTA ha ganado terreno en la literatura pertinente en los últimos años. Según **Gassner (2014)** el término PESTA fue usado por primera vez por los autores **Johnson y Scholes** en su libro “Exploring Corporate Strategy”, en la sexta edición del año **2002**, sin reivindicar la invención del acrónimo “PESTA”. De acuerdo a esta descripción, la metodología PESTA se adapta a las situaciones particulares del lugar de estudio, tomando en cuenta sus necesidades. Se puede anticipar también, que la aplicación de la herramienta muestra condiciones necesarias que se derivan principalmente de su delimitación (qué factores) y del método a utilizar. La herramienta PESTA muestra una serie de ventajas, pero también requiere de aspectos condicionantes para lograr mejores resultados y aplicación en campo. Las ventajas que ofrece esta metodología se concentran en ser una herramienta simple, permite una gran captura de información para ser utilizada como insumo para la construcción e identificación de factores relevantes de los factores que influyen en el entorno empresarial. Permite contextualizar la

problemática de los negocios actuales y a su vez, vislumbrar las posibles alternativas de nuevos negocios, tratando de romper la idiosincrasia de “copiar el negocio del vecino, ya que a este le va bien”, y dejar de aplicar solamente la intuición para determinar posibles estrategias de crecimiento.

## **CAPITULO II**

### **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.**

#### **2.1 DEFINICIÓN**

Para **López, F. (2014)**. La satisfacción de los clientes determina en gran medida la repetición en la compra y la recomendación, y con ellas los ingresos presentes y futuros de la organización. Es, por tanto, incuestionable que a cualquier empresa le interesa tener clientes satisfechos, y lo mismo es aplicable a las organizaciones en general. Ya sean públicas o privadas, con o sin ánimo de lucro, sin clientes a los que prestar un servicio no podría sobrevivir. **(pág. 13)**

Según **Fernández, M. (2014)**. “El producto o servicio tendrá la suficiente calidad cuando satisfaga o supere las expectativas de los clientes”. **(pág. 66)**

#### **2.2 LA IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE.**

Sin clientes, las empresas de servicio no tendrían una razón por la cual existir. Es necesario que toda empresa de servicio mida y defina, la satisfacción de servicio. Para la identificación de los problemas que se presentan en el servicio o para la evaluación del avance de la empresa, es necesario esperar a la queja de los clientes **(Grande, 1996)**.

Según **Ligero, M. (2011)**. Es importante porque dependiendo del nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa. **(pág. 73)**

Para **Blanco, M. (2012)**. El objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del departamento de ventas o de atención al cliente, para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales de la empresa, ya que si no existiera dicha unidad de acción y pensamiento de servicio

no existiría coherencia interna, y cliente finalmente acabaría distinguiendo las diferencias internas y mostrando su disconformidad. (pág. 137).

### **2.3 BENEFICIOS DE LOGRAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

**Según López, F. (2014).** La satisfacción de los clientes, como consecución positiva de una necesidad cognitivo - emocional, es crucial para el futuro de cada organización, para su competitividad y su sostenibilidad. Los clientes satisfechos:

- Son más fieles.
- Son, con frecuencia, “embajadores” de la marca.
- Tiene mayor predisposición a adquirir otros productos y servicios de la organización.
- Constituyes una fuente de motivación para los empleados. (pág.11).

### **2.4 MÉTODOS PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Para **Fernández, M. (2014).** Existen muchas empresas que no saben cuál es la satisfacción de sus clientes, bien porque tienen miedo a medirla o bien porque no tienen los recursos suficientes para realizarlo.

El control y medición de la satisfacción de los clientes son condiciones indispensables para la fidelización de estos.

Para ello es necesario desarrollar un proyecto de medición que nos permitirá aprovechar la información que se obtenga y así poder dirigir las mejoras necesarias para incrementar la satisfacción y fidelidad de los clientes.

Tenemos que tener claro las distintas fases:

- a)** Realizar una investigación cualitativa. Aquí se puede realizar una pregunta a varios clientes sobre qué es lo que tienen en cuenta a la hora de valorar la calidad de los servicios o productos.
- b)** Diseñar el cuestionario. Cuando se conozcan los valores de la investigación cualitativa, se analizan y se diseña el formulario que utilizará la empresa según sus características.

c) Investigación cuantitativa. Cuando ya se ha diseñado el cuestionario pasamos a esta investigación. Con ello lo que se van a conseguir son unos resultados estadísticos a partir de una muestra (número de personas que han intervenido en la investigación). Las vías para realizar la investigación pueden ser: telefónica, personal, internet, etc.

d) Analizar los datos obtenidos. Una vez recogida la opinión de los clientes, se analizan los resultados para después realizar las acciones que sean necesaria para la mejora de la calidad. (pág. 67)

Según **Darder, P. (2015)**. Los métodos para medir la satisfacción del cliente son:

### **1) Estudios de mercado:**

Es lógico que para que el producto funcione en el mercado antes tiene que estudiarse si hay demanda. No es el objetivo de este manual explicar la manera de hacer estudios de mercado, hay abundante literatura al respecto, pero este método no puede eludirse cuando se trata de analizar la satisfacción del cliente, ya que lógicamente empieza por averiguar si el producto puede interesar al cliente. Una de las preguntas inevitables que nos debemos formular en los estudios de mercado es qué precio está dispuesto a pagar el cliente por el producto.

### **2) Encuestas de satisfacción del cliente:**

Las encuestas pueden ser en general una buena fuente de información si se siguen las siguientes normas:

a) Haga una segmentación de clientes. No tiene sentido enviar la misma encuesta a un taller de diez trabajadores que a una multinacional en la que los trabajadores ni siquiera se conocen entre sí. Hay que elaborar diferentes tipos de encuesta según el tamaño de la empresa. No envíe las diferentes encuestas de golpe, realice los estudios por separado y hágalos bien, no hay prisa.

b) Haga una segmentación por departamentos. Si hay preguntas para varios departamentos, las probabilidades de que no le contesten se multiplican enormemente, porque la persona responsable de rellenar la encuesta puede que no esté dispuesta a ir por toda la empresa a pedir las respuestas. Si es la hoja la que



tiene que “viajar” por la empresa, las probabilidades de que se pierda por el camino son elevadas.

Aunque sea un trabajo engorroso, localice una persona de contacto en cada departamento.

c) Haga primero preguntas genéricas. En posteriores encuestas profundice en los temas que provocan más diferencias de opinión. Si en la primera encuesta todos dan una buena puntuación a la cuestión “Claridad en las facturas”, no hace falta insistir en ello.

d) Haga las encuestas telefónicamente siempre que pueda y tenga los medios adecuados. El cliente siempre estará más dispuesto a contestar a una persona que a un frío papel.

e) Si las cuestiones hay que valorarlas con una puntuación, utilice un rango corto. Por ejemplo, cinco puntos según el baremo siguiente son suficientes:

1. Deficiente.
2. Regular.
3. Aceptable.
4. Bueno.
5. Excelente.

**3) Estudio de la competencia:** Muchas empresas se limitan a mirar las páginas web de la competencia dos veces al año. Es necesario que el Departamento Comercial haga un seguimiento continuo de la competencia y compare precios, productos, ofertas, etc.

**4) Estudio de las reclamaciones y devoluciones de los clientes** En primer lugar, conviene convencer al Departamento Comercial de que tome nota de todas las reclamaciones de los clientes. Muchas de ellas se solucionan inmediatamente (por ejemplo, un paquete extraviado que se localiza con un par de llamadas) y es difícil que alguien tome nota de la incidencia si se arregla sin más. Es necesario facilitar un método rápido para que se pueda registrar por parte de cualquier empleado cualquier problema detectado. Los sistemas informáticos en red permiten buenas opciones para que queden todas las incidencias registradas en un servidor común.

El registro debe ser lo más sencillo posible, con tres campos: nombre del cliente, tipo de incidencia y breve descripción de la misma.

**5) Sugerencias del cliente y proveedores:** Más allá de las quejas, también llegan comentarios y sugerencias sobre el servicio y el producto por parte del cliente. Asimismo, un proveedor puede dar valiosa información. Cualquier empleado, desde Calidad hasta Producción pasando por Administración y Dirección está en contacto con otras personas estrechamente relacionadas con la empresa que pueden ofrecer buenas ideas.

**6) Informes comerciales de las visitas a los clientes:** Son cada vez más frecuentes en las empresas. En lugar de enviar encuestas, o además de ello, los comerciales pueden obtener la información que la empresa considere pertinente en sus visitas a los clientes. No se trata de hacerles un cuestionario, lo cual ya predispone de alguna manera a los clientes, sino de obtener información durante la charla para después elaborar el informe. Se puede obtener muchísima información de esta manera, incluso de la competencia, si el comercial “interroga” al cliente con habilidad.

**7) Ratios de clientes que se pierden:** Este cálculo es muy sencillo, pero de gran utilidad. Saques listados del volumen de compras de sus clientes y tome buena nota de los que han dejado de comprar o de aquellos que han reducido sus ventas más del 50%. Para tener una buena perspectiva, hágalo trimestral o semestralmente. El porcentaje de clientes perdidos sobre el total es una buena ratio indicativa de la salud que tiene la empresa en cuanto a la satisfacción del cliente. **(pág. 19-29)**

## **TERCERA PARTE**

### **DIAGNOSTICO**

#### **1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO**

##### **1.1 ENTORNO POLÍTICO LEGAL**

Según la constitución política del estado capítulo V “derechos sociales y económicos” sección III, “derecho al trabajo y al empleo” art.47. toda persona tiene derecho a dedicarse al comercio, la industria o cualquier actividad económica licita, en condiciones que nos perjudiquen al bien colectivo.

El presidente Evo Morales promulgo la ley 165 “ley general de transporte” el 16 de agosto de 2011, la presente ley tiene por objeto establecer los lineamientos normativos generales técnicos, económicos, sociales y organizacionales del transporte, considerando como un Sistema de Transporte Integral, norma que reforzara y regula las inspecciones técnicas de los vehículos, los cuales deben estar en excelentes condiciones, así como también reglamenta los mecanismos de control, fiscalización y seguridad vial en el sector de transporte automotor publico terrestre de pasajeros.

Esta ley es el marco central en la que se rigen las políticas tanto de planificación como regulación, a través de los mecanismos regulares establecidos, entre los cuales sobresale:

#### **Artículo 12. (INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS ORIENTADOS A LA INTEGRACIÓN INTERNA Y EXTERNA).**

El desarrollo de la infraestructura y los servicios de transporte, deben estar necesariamente orientados a tres (3) objetivos:

1. Integrar las naciones y pueblos de Bolivia con el mundo, aprovechando la privilegiada posición geográfica del país mediante una adecuada infraestructura interna de transportes, considerando para el efecto el desarrollo y mantenimiento de la Red Vial Fundamental, el desarrollo aeroportuario, ferroviario, fluvial, portuario y la implementación de eficientes pasos de frontera.

2. Consolidar la integración interna del país, promoviendo el desarrollo de las regiones y establecimiento de polos productivos, mediante redes departamentales y municipales, integración de regiones con potencial productivo y promoción de inclusión al desarrollo.

3. Coadyuvar en el control y soberanía del territorio, espacio aéreo, vías fluviales y espejos de agua del país.

**Artículo 13. (SISTEMA DE TRANSPORTE INTEGRAL QUE GARANTICE EQUIDAD, CALIDAD Y SEGURIDAD EN EL SERVICIO).**

Se deberá promover la integralidad del Sistema de Transporte Integral – STI, en lo referido a la infraestructura, servicios y logística, orientados a garantizar la equidad, calidad y seguridad del transporte de personas y carga en todo el territorio nacional.

**Artículo 14. (ÓPTIMAS INVERSIONES QUE GENEREN EMPLEO Y PROMUEVAN LA INDUSTRIA NACIONAL).**

**I.** Se deberán realizar inversiones eficientes en infraestructura de transportes, con el criterio de optimizar al máximo los recursos y lograr la mayor generación de empleos. Se deberán considerar las opciones que permitan integrar inversiones de transportes con otros sectores, promover la industria nacional, impulsar microempresas para generar empleo local y promover la participación de inversiones privadas bajo criterios de beneficio a la sociedad.

**II.** Las inversiones en infraestructura de transportes, deberán ser realizadas en el marco de un financiamiento concurrente entre el nivel central del Estado, gobiernos autónomos departamentales y municipales.

**III.** La planificación de la infraestructura de transportes, en todos los niveles de Gobierno, deberá considerar aspectos estratégicos para el desarrollo integral y seguridad del país.

**IV.** Dentro del planeamiento de infraestructura y servicios, se deberá considerar necesariamente a la logística como una herramienta estratégica para generar óptimas condiciones socioeconómicas en el país.

**Artículo 29. (FUNCIÓN SUPERVISORA).**

Facultad de verificar el cumplimiento de las obligaciones legales, contractuales y técnicas de las entidades prestadoras y de actividades económicas bajo su ámbito competencial. Pero además supervisar el cumplimiento del marco regulatorio aprobado.

**Artículo 30. (FUNCIÓN FISCALIZADORA Y SANCIONADORA).**

Comprende la facultad de imponer sanciones por el incumplimiento de obligaciones legales, contractuales y técnicas, la aplicación de las sanciones y medidas correctivas será exclusivamente a los operadores y administradores de infraestructura dentro del marco normativo regulatorio.

**Artículo 31. (ATRIBUCIONES DE LA AUTORIDAD REGULATORIA).**

I. El nivel central del Estado establecerá una autoridad regulatoria competente, descentralizada para regular el Sistema de Transporte Integral – STI.

II. Los gobiernos autónomos departamentales y municipales en el ámbito de sus competencias y su jurisdicción regularán el Sistema de Transporte Integral – STI.

III. Las autoridades regulatorias en los diferentes niveles tendrán las siguientes atribuciones:

- 1.Otorgar permisos y autorizaciones.
- 2.Promover y defender la competencia.
- 3.Realizar el seguimiento de obligaciones y fiscalización.
- 4.Resolución de conflictos.

**Artículo 32. (OTORGACIÓN DE PERMISOS Y AUTORIZACIONES).**

I. La autoridad competente del nivel central, departamental y municipal, otorgará a los operadores del transporte o responsables de la implementación, mantenimiento y/o administración de infraestructura, permisos y autorizaciones de acuerdo a los requisitos establecidos en normativa específica reglamentaria a la presente Ley y la normativa vigente.

II. Los operadores del servicio de transporte público, para acceder a las autorizaciones emitidas por la autoridad competente, deberán cumplir con las normas establecidas. Cada autoridad competente en su jurisdicción determinará un periodo de adecuación para la otorgación de permisos y autorizaciones que no podrá ser superior a dos (2) años.

III. La otorgación de autorizaciones debe incluir una asignación eficiente a fin de evitar la sobreoferta de servicios.

**Artículo 34. (SEGUIMIENTO DE OBLIGACIONES Y FISCALIZACIÓN DEL SERVICIO).**

I. La autoridad competente a través de sus entidades responsables, efectuará el seguimiento de obligaciones establecidas en la normativa vigente y en los contratos de concesión en los casos que existan y fiscalizará la prestación de los servicios de transporte por parte de los operadores y administradores de infraestructura, debiendo diseñar y aplicar los instrumentos más idóneos para el efecto.

II. Los funcionarios acreditados por la autoridad competente, exclusivamente para el seguimiento, fiscalización, control y supervisión del servicio durante las inspecciones, estarán liberados de la cancelación de la totalidad de la tarifa, de acuerdo a normativa específica.

III. Los parámetros y estándares técnicos y de calidad para la prestación de los servicios de transporte, serán establecidos por la autoridad competente del nivel central, pudiendo ser ajustados según la necesidad y servirán de referencia para que los gobiernos autónomos departamentales y municipales ajusten la calidad en la prestación de los servicios de transporte en el ámbito de su jurisdicción, en favor de las usuarias y los usuarios.

**Artículo 36. (PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS DE LAS USUARIAS Y LOS USUARIOS Y OPERADORES).**

La autoridad competente protegerá, los derechos de las usuarias y los usuarios, y operadores velando por el cumplimiento de la normativa vigente, la aplicación correcta de las tarifas, el control de la eficiente prestación de los servicios, atendiendo sus denuncias y reclamos.

**Artículo 88. (INVESTIGACIÓN DE LAS CAUSAS DE ACCIDENTES E INCIDENTES).**

I. La autoridad competente en cada modalidad de transporte tiene la obligación de investigar los accidentes e incidentes que se produzcan en el territorio boliviano, así como los que ocurran en medios de transporte bolivianos en el extranjero, para determinar sus causas probables y establecer las medidas tendientes a evitar su repetición.

II. Los medios de transporte extranjeros que sufran accidentes en territorio boliviano, así como los nacionales que sufran accidentes en territorio extranjero, quedarán sujetos a la investigación técnica prevista en los convenios internacionales.

**Artículo 105. (SEGUROS).**

Toda unidad de transporte público y privado, en cualquiera de las modalidades establecidas en la presente Ley, deberá contar con los seguros requeridos para su circulación u operación, conforme a las disposiciones legales vigentes.

**Artículo 187. (POLÍTICAS DE TRANSPORTE TERRESTRE).**

El transporte terrestre se registrará bajo las siguientes políticas:

- a) Conservar la infraestructura carretera en todos los ámbitos del territorio nacional.
- b) Seguridad jurídica y equidad.
- c) Preservar y desarrollar el servicio público de transporte automotor terrestre como un Sistema de Transporte Integral – STI, seguro, eficiente, económico, regulado y fiscalizado, contribuyendo a la consolidación del proceso autonómico del Estado Plurinacional.

**Artículo 219. (PROPÓSITO DEL SISTEMA NACIONAL DE REVISIÓN TÉCNICA VEHICULAR).**

El Sistema Nacional de Revisión Técnica Vehicular tiene el propósito de realizar la constatación de condiciones técnicas, mecánicas y ambientales de funcionamiento y seguridad para la circulación de todas las unidades de transporte automotor

públicos y privados en todo el territorio nacional, con la finalidad de reducir la probabilidad de accidentes por aspectos técnico - mecánicos y disminuir al mínimo la contaminación ambiental.

Así como también está la Ley N° 031, de 19 de julio de 2010, marco de autonomías y descentralización “Andrés Báñez”. Regula el régimen de autonomías establecido en la Constitución Política del Estado para los órganos del nivel central del Estado y entidades territoriales autónomas. Esta Ley prevé la aprobación de la Ley General de Transporte de manera tal que establezca elementos técnicos para el ejercicio de las competencias estipuladas en la Constitución Política del Estado.

### **Institucionalidad**

La definición de políticas y normas para el sector del transporte, está a cargo del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, a través del Viceministerio de Transportes. Las funciones para este ministerio están establecidas en el D.S. N° 29894 DE 7 febrero de 2009, Estructura Organizativa del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional.

La regulación y fiscalización en el Sector Transportes está a cargo de la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes – ATT. Los principales objetivos de esta autoridad son promover la competencia y la eficiencia en las actividades del Sector Transportes y regular, controlar, supervisar, fiscalizar y vigilar la prestación de los servicios y actividades del sector.

## **1.2 ENTORNO ECONÓMICO**

Para entender este punto vamos a enfocarnos:

### **Estabilidad económica y crecimiento sustentable:**

Estos factores macroeconómicos ayudan favorablemente al crecimiento de la industria, ya que están relacionados directa y fuertemente con el ciclo económico del país.

Durante el periodo 2000 – 2009 el Sector Transporte y Almacenamiento creció a una tasa promedio de 3,80%, presentando en el siguiente periodo de 2010 una tasa de crecimiento del 9,34% siendo el más alto en los últimos 10 años. Durante el



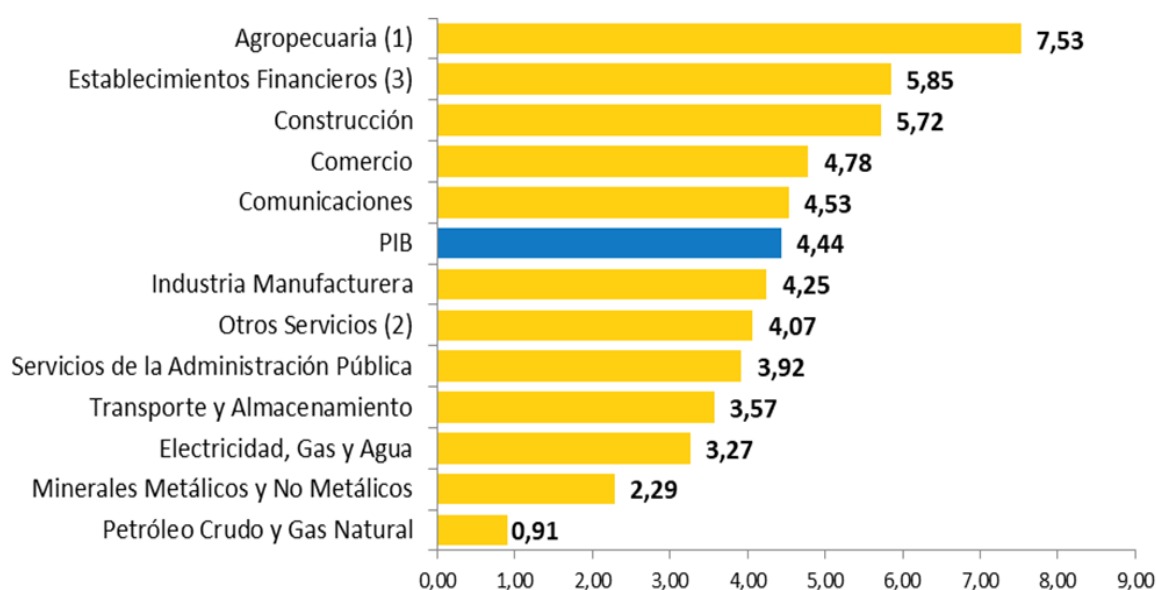
2013, la tasa de crecimiento del Sector Transporte y Almacenamiento fue de 7,67%, respecto al periodo anterior. Entre los principales factores que incidieron en este crecimiento se encuentra el incremento de las actividades de transporte terrestre de pasajeros y carga.

De acuerdo con el INE, los sectores que dinamizaron el PIB el año pasado fueron la construcción, establecimientos financieros, seguros, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas, los cuales se expandieron en torno a 7,8%.

La industria manufacturera registro una tasa de 4,25%; **transporte y almacenamiento creció 3,57%**; electricidad, gas y agua, 3,27%; minerales metálicos y no metálicos, 2,29%; y comercio, 4,78%. El informe también resalta que la actividad que reporto variación negativa de 0,91% fue petróleo crudo y gas natural.

**GRÁFICO N° 1 BOLIVIA: VARIACIÓN ACUMULADA(\*) DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA, ENERO – JUNIO 2018 (p)**

(En porcentaje)



Fuente: Instituto nacional de estadística (INE)

(p): Preliminar.

(1) Comprende las actividades: Agricultura, Pecuaria, Silvicultura, Caza y Pesca.

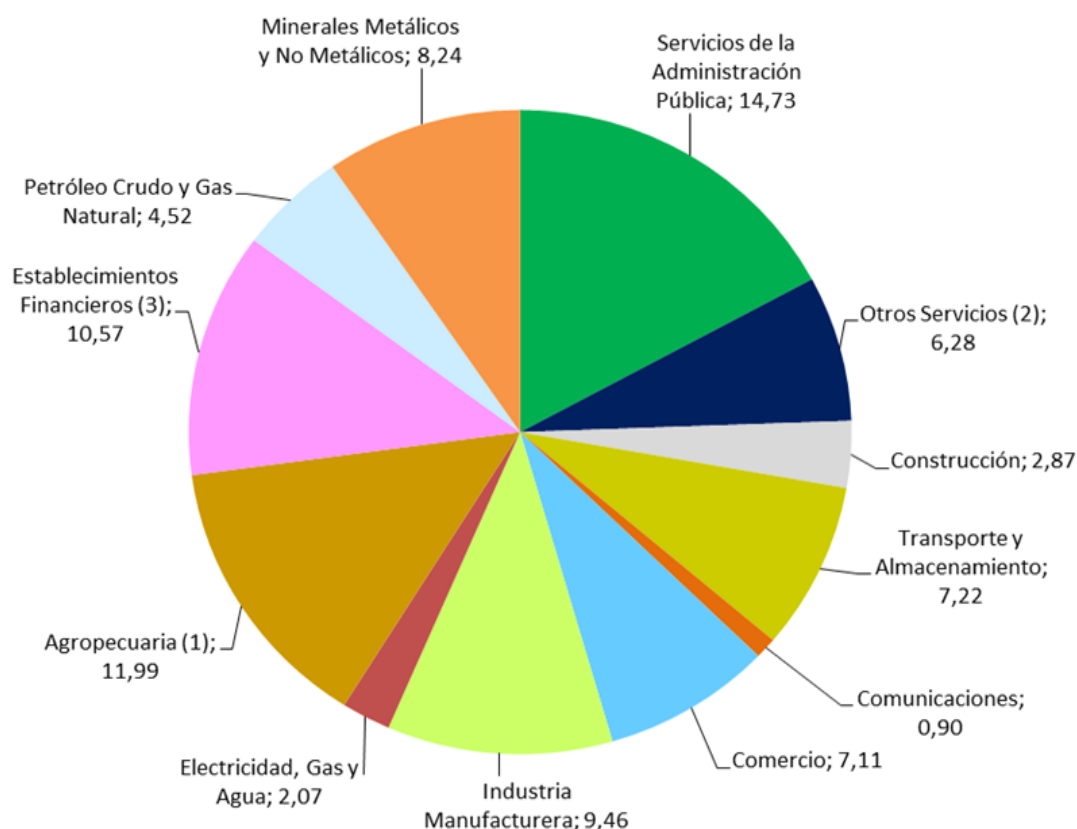
(2) Incluye las actividades: Restaurantes y Hoteles, así como Servicios Comunales, Sociales, Personales y Domésticos.

(3) Comprende Servicios Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y Servicios Prestados a las Empresas.

De enero a junio de 2018, la actividad Servicios de la Administración Pública presentó la mayor participación en el PIB nominal con 14,73%. Le siguen, Agricultura Pecuaria, Silvicultura, Caza y Pesca 11,99%; Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y Servicios Prestados a las Empresas 10,57%; Minerales Metálicos y No Metálicos 8,24%; Industria Manufacturera 9,46%; Otros Servicios 6,28%; Transportes y Almacenamiento 7,22%; Comercio 7,11%; Petróleo Crudo y Gas Natural 4,52%; Construcción 2,87%; Electricidad Gas y Agua 2,07%.

**GRÁFICO N° 2 BOLIVIA: PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS EN EL PIB TRIMESTRAL, ACUMULADO ENERO A JUNIO 2018(p)**

(En porcentaje)



Fuente: Instituto nacional de estadística (INE)

(p): Preliminar

(1) Comprende las actividades: Agricultura, Pecuaria, Silvicultura, Caza y Pesca.

(2) Incluye las actividades: Restaurantes y Hoteles, así como Servicios Comunales, Sociales, Personales y Domésticos.

(3) Comprende Servicios Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y Servicios Prestados a las Empresas

Estadísticas e Indicadores vinculadas a la actividad de Transporte de pasajeros y carga en su modalidad de Carretero. Asimismo, se presentan estadísticas del índice de cantidad del transporte carretero interdepartamental según flujo de tipo de servicio a nivel nacional en base a registros administrativos proporcionados por el RUAT.

**GRAFICO N° 3 ÍNDICE DE CANTIDAD DE TRANSPORTE INTERDEPARTAMENTAL SEGÚN FLUJO Y TIPO DE SERVICIO**

ID TABLA : 4011008

BOLIVIA: ÍNDICE DE CANTIDAD DEL TRANSPORTE CARRETERO INTERDEPARTAMENTAL, SEGÚN FLUJO Y TIPO DE SERVICIO

(1992 = 100)

DESCRIPCIÓN	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016(p)
GENERAL	464,34	490,55	533,52	572,25	599,56	630,62	668,47
Pasajeros	713,44	788,26	783,84	791,48	822,80	866,39	839,04
Carga	402,8	417,00	471,68	518,09	544,40	571,94	626,33
SALIDAS	500,9	506,23	564,88	604,80	643,98	697,60	760,89
Pasajeros	772,04	851,35	824,14	817,98	868,10	887,55	873,39
Carga	436,56	424,33	503,36	554,21	581,78	646,11	734,19
LLEGADAS	427,19	474,38	501,72	539,35	566,88	573,60	574,83
Pasajeros	656,27	726,70	744,51	765,61	778,60	845,74	805,51
Carga	368,3	409,51	439,30	481,18	506,20	496,13	516,10

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

(p): Preliminar

**Fuente: Instituto nacional de estadística (INE)**

**GRAFICO N°4 TARIFA DE VIAJEROS DE TRANSPORTE TERRESTRE INTERDEPARTAMENTAL:**

**! NO PAGUE MÁS DE LA TARIFA MÁXIMA! !**

**BANDA TARIFARIA (BSJ)**

N°	RUTA		NORMAL	SEMICAMA	CAMA
	Origen	Destino	Tarifa Max.	Tarifa Max.	Tarifa Max.
1	La Paz	Oruro	28	38	61
2	La Paz	Cochabamba	52	73	106
3	La Paz	Santa Cruz (n)*	109	160	220
4	La Paz	Santa Cruz (a)*	115	167	228
5	La Paz	Potosí	63	92	129
6	La Paz	Sucre	90	125	180
7	La Paz	Tarija	132	177	259
8	La Paz	Villazón	132	177	251
9	La Paz	Uyuni	95	137	197
10	Cochabamba	Santa Cruz (n)*	64	89	131
11	Cochabamba	Santa Cruz (a)*	76	102	148
12	Cochabamba	Oruro	31	40	68
13	Cochabamba	Sucre	67	88	137
14	Cochabamba	Potosí	62	92	133
15	Cochabamba	Tarija	131	176	256
16	Cochabamba	Uyuni	100	145	208
17	Santa Cruz	Trinidad	62	91	134
18	Santa Cruz	Yacuíba	61	91	126
19	Santa Cruz	Sucre	96	126	170
20	Santa Cruz	Tarija	131	190	254
21	Oruro	Potosí	38	53	75
22	Oruro	Sucre	63	84	125
23	Oruro	Uyuni	49	76	110
24	Oruro	Villazón	102	-	-
25	Oruro	Tarija	103	-	-
26	Potosí	Sucre	21	31	43
27	Potosí	Tarija	73	96	133
28	Tarija	Villazón	45	-	-
29	Tarija	Sucre	99	-	-
30	Sucre	Uyuni	59	83	119

\*(n) nueva carretera (a) antigua carretera  
Aprobado mediante Resolución Administrativa Regulatoria ATT-DJ-RA TR 0178/2013

**800-10-6000 Línea Gratuita de Protección al Usuario**

**La Paz:** 13 de Calacoto, entre Av. Los Sauces y Av. Costanera No. 8260. Telf. 2-772266.  
**Tarija:** Calle Méndez No. 311 esquina Alejandro del Carpio. Telf. 6-644136.

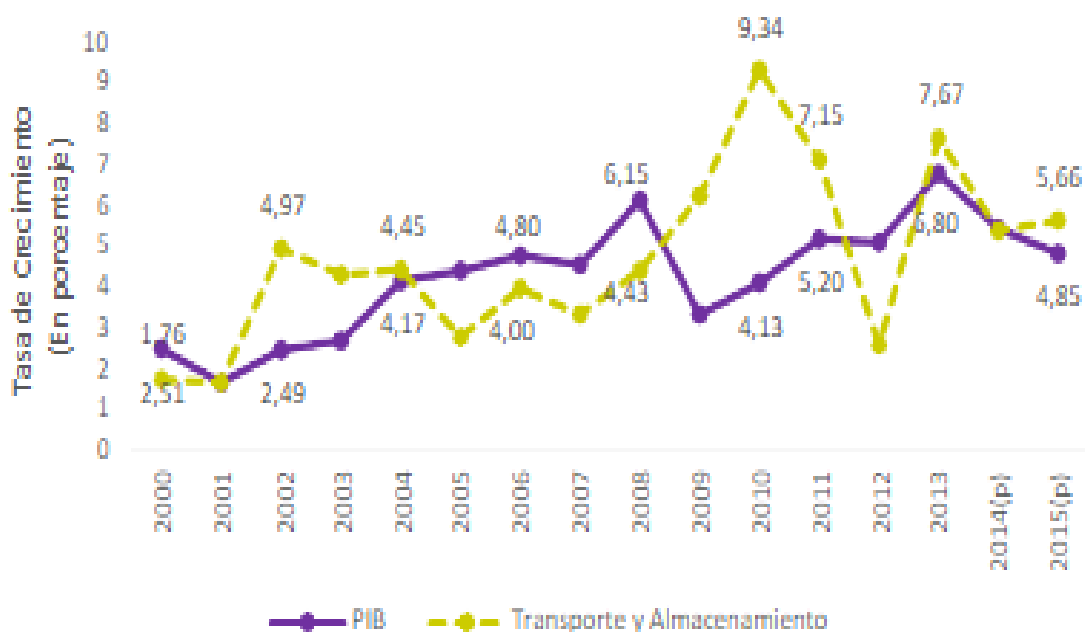
**Cochabamba:** Av. Ballivián y España (El Prado) No. 683. primer piso. Telf. 4-581182.  
**Santa Cruz:** Av. Beni (entre 4to y 5to anillo) Edif. Gardenia Condominio Club Torre Sur. Planta baja of 2. Telf. 3-120587.

Fuente: ATT

## Producción-crecimiento

La tasa de crecimiento del Sector Transporte y Almacenamiento entre 2006 - 2015 fue de 5,59%, mayor a la tasa registrada en el periodo 2000-2005 que creció en 3,33%, inclusive esta tasa fue mucho mayor que el crecimiento promedio de toda la economía para similar periodo de 5,04% lo que muestra el dinamismo que tuvo este sector. Se destaca la tasa de crecimiento de los años 2010 y 2013 de 9,34% y 7,67% que fueron las más altas de los últimos 16 años. En 2015, se registró un crecimiento positivo de 5,66% muy próximo al crecimiento promedio registrado en el periodo 2006 y 2015. Entre los factores que incidieron en este crecimiento se encuentra el incremento de las actividades de transporte terrestre de pasajeros y carga, así como también el transporte aéreo y férreo, producto de mayores niveles de crecimiento económico y de volúmenes de exportaciones de minerales y productos no tradicionales.

**GRAFICO N° 5 CRECIMIENTO DEL SECTOR DEL TRANSPORTE Y DEL PIB 2000-2015 (EN PORCENTAJE)**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) (Encuestas de Hogares).

(\*) Incluye almacenamiento.

[p] Preliminar.

**Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)**

## Empleo

Según información de las Encuestas de Hogares, la participación del Sector Transporte en la población ocupada a nivel nacional se incrementó de 4,32% en el año 2000 hasta 7,25% en el 2015. La razón se halla en que este sector es un importante demandante de mano de obra. En el área urbana su importancia es aún mayor al representar 10,13% de toda la población ocupada. En el año 2015, la cantidad de personas ocupadas en el sector a nivel nacional alcanzó a 5.086.135 personas, de las cuales 368.859 aproximadamente corresponden al Sector Transporte, mayor en 10.876 personas respecto al año anterior. En el área urbana, la población ocupada ascendió a 3.223.242 personas de las cuales 326.355 se encontraron ocupadas en el Sector Transporte. Este comportamiento creciente del empleo en este sector se debe al dinamismo de la inversión pública y el buen desempeño económico que ha estimulado otros sectores de la economía.

**TABLA 1. POBLACIÓN OCUPADA EN EL SECTOR TRANSPORTE 2000-2015 (EN MILLONES DE PERSONAS Y PORCENTAJE)**

Año	Población Ocupada estimada a nivel nacional	Porcentaje de la Población Ocupada en el Sector Transporte a nivel nacional	Población Ocupada estimada en el área urbana	Porcentaje de la Población Ocupada en el Sector Transporte en el área urbana
2000	3.637	4,32%	2.091	6,87%
2001	3.884	4,72%	2.156	7,74%
2002	3.825	4,60%	2.118	7,67%
2003	4.222	4,52%	2.265	7,65%
2004	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2005	4.257	6,02%	2.435	9,26%
2006	4.550	5,53%	2.522	8,90%
2007	4.672	5,83%	2.680	8,99%
2008	4.919	6,94%	2.919	10,66%
2009	5.011	6,58%	3.090	9,24%
2010	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2011	5.146	6,75%	3.153	9,82%
2012	4.907	7,18%	3.117	9,85%
2013	5.221	6,59%	3.262	9,69%
2014	5.421	6,60%	3.325	9,94%
2015 (p)	5.086	7,25%	3.223	10,13%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) (Encuestas de Hogares).

n.d (no disponible): El INE no realizó la Encuesta de Hogares para los años 2004 y 2010.

(\*) Incluye almacenamiento y comunicaciones hasta 2009 y solo comunicaciones hasta 2015.

(p) Preliminar.

**Fuente: Instituto Nacional de Estadística(INE)**

## Inversiones

En el periodo comprendido entre los años 2006 y 2015, se destinaron más de \$us8.106,2 millones anuales para la inversión pública en Transporte lo que cuadruplicó la inversión pública registrada entre 1990 y 2005 un promedio de \$us2.887,3 millones. Este incremento sustancial es fiel reflejo de la implementación de nuevos proyectos de inversión y el cambio en la política pública en favor de más infraestructura vial, productiva y social. En 2015, la inversión pública en Transporte representó casi un tercio del total de inversión pública ejecutada ese año constituyendo el sector de mayor inversión con un monto de \$us1.608,7 millones, de un total de \$us4.892,3 millones ejecutados. Respecto al año 2014 representó un incremento del 22,78%. Por otra parte, la Inversión Extranjera Directa (IED) en Transportes para el año 2015 alcanzó \$us84,76 millones y su participación en el total de IED fue de 8,00% sólo superado por los sectores de Hidrocarburos y Minería.

**TABLA 2. PARTICIPACIÓN DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN TRANSPORTES RESPECTO AL TOTAL DE INVERSIÓN PÚBLICA 2000-2015 (EN PORCENTAJE)**

Año	Participación de la Inversión Pública Ejecutada	Participación en la Inversión Extranjera Directa (*)
2000	31,15%	13,08%
2001	31,64%	22,90%
2002	32,56%	3,98%
2003	40,70%	6,90%
2004	43,93%	1,53%
2005	45,88%	2,37%
2006	46,56%	10,69%
2007	44,71%	18,73%
2008	36,28%	4,50%
2009	37,32%	12,62%
2010	39,49%	3,04%
2011	33,11%	9,83%
2012	30,95%	3,29%
2013	28,64%	2,95%
2014 (p)	29,07%	0,69%
2015 (p)	32,88%	8,00%

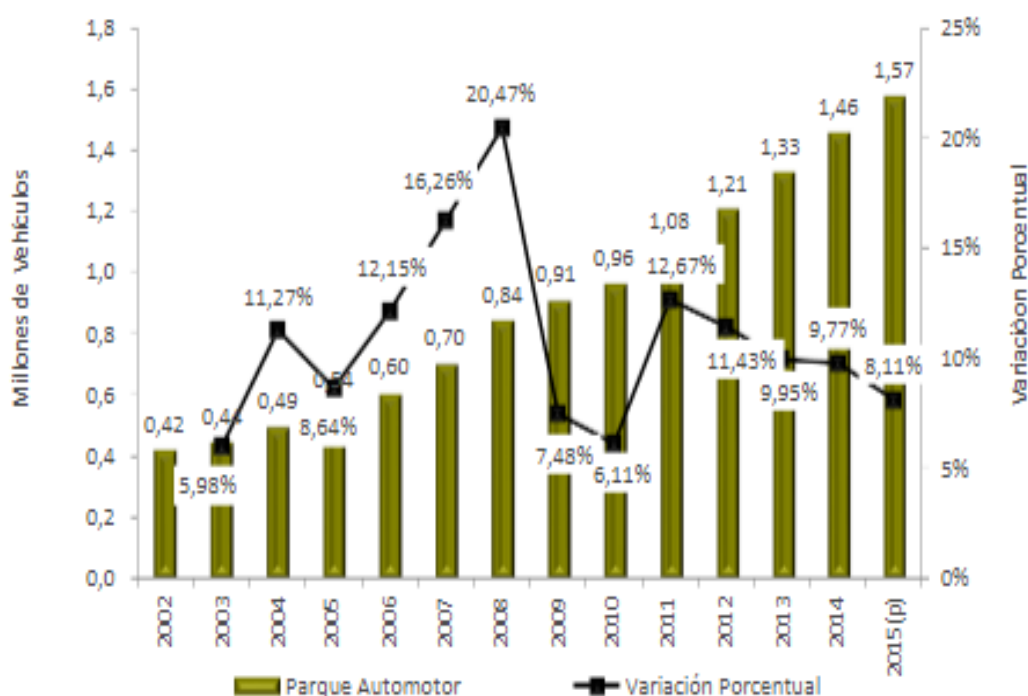
Fuente: Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE) y el Banco Central de Bolivia (BCB).

**Fuente: Viceministerio de Inversion Publica y Financiamiento Externo (VIPFE) y el Banco Central de Bolivia.**

## Transporte Carretero

Parque Automotor En el periodo comprendido entre el año 2003 al 2008 la tasa de crecimiento promedio del parque automotor fue de 12,46%, presentando en el año 2008 la tasa de crecimiento más alta que alcanzó a 20,47%. En el año 2015 el parque automotor alcanzó a 1,57 millones de vehículos el cual presenta una tasa de crecimiento de 8,11% respecto al año anterior.

**GRAFICO N°6 PARQUE AUTOMOTOR NACIONAL 2002-2015 ( EN MILLONES DE VEHICULOS Y VARIACION PORCENTUAL)**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

**Fuente: Instituto Nacional de Estadística(INE)**

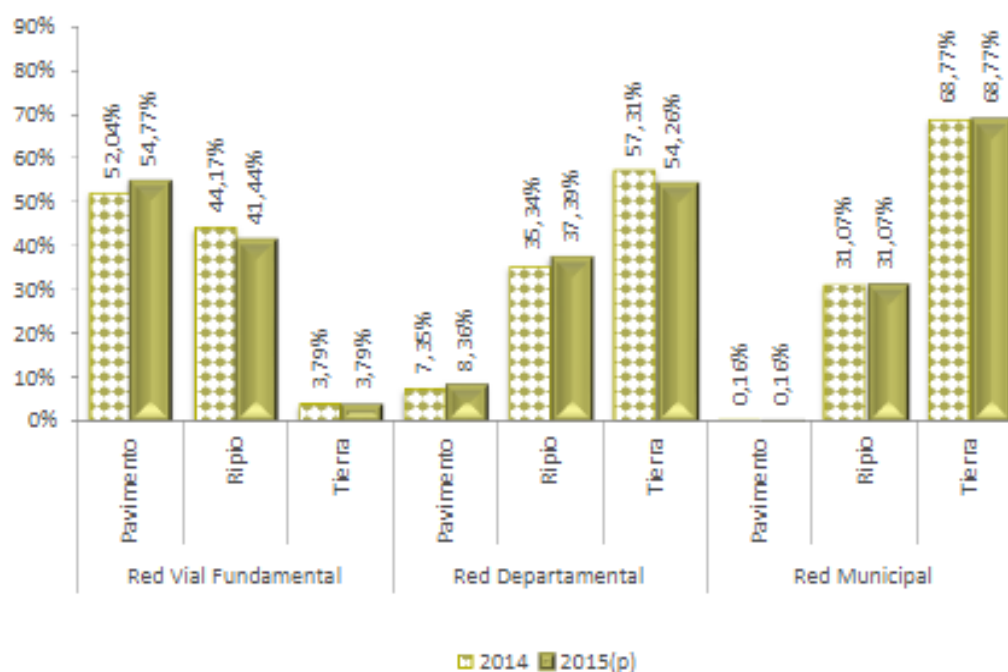
## Sistema Nacional de Carreteras

El Sistema Nacional de Carreteras en Bolivia comprende la Red fundamental, la Complementaria y la Vecinal que según el tipo de superficie de rodadura pueden ser de pavimento, grava y de tierra. El Sistema Nacional de Carreteras al 2015 tiene una longitud de más de 88.000 Kilómetros, cuya extensión y administración es de la siguiente manera: Red Vial Fundamental con cerca de 16.000 Km. y es



administrada por el nivel central del Estado, a través de la Administradora Boliviana de Carreteras; Red Vial Departamental con más de 30.000 Km., cuya administración está a cargo de los gobiernos autónomos departamentales; Red Vial Municipal con más de 41.000 Km. y administrada por los gobiernos autónomos municipales. En el año 2015, la Red Municipal representaba el 47,36% respecto del total, le sigue la Red Departamental con el 34,48% y la Red Vial Fundamental con el 18,16%. Si bien la Red Vial Fundamental tiene menor extensión de carreteras construidas, es el que cuenta con el mayor porcentaje de carreteras pavimentadas. El 77,09% del total de carreteras pavimentadas corresponden a la Red Vial Fundamental, 22,34% a la Red Departamental y apenas 0,57% a la Red Municipal. Estas diferencias tienen a disminuir en el tiempo, resultado del continuo crecimiento de las carreteras pavimentadas en la Red Departamental a una tasa promedio de 4,78%, durante el último quinquenio.

**GRAFICO N°7 PARTICIPACION DE LA LONGITUD DE CAMINOS DE LA RED Y SUPERFICIE DE RODADURA 2014-2015 (EN PORCENTAJE)**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

Nota. En la Red Municipal, los datos no están disponibles para todos los departamentos, durante 2008-2012.

(p) Preliminar.

**Fuente: Instituto Nacional de Estadística(INE)**

El estado en que se encuentran los caminos de la Red Vial Fundamental demuestra que las carreteras están mejorando, aumentando los caminos pavimentados y reduciendo así los caminos con superficie de rodadura con grava y tierra. El camino de Tierra tiene mayor predominancia en la Red Departamental (54,26%) y Municipal (68,77%) mientras que las carreteras de tierra tienen escasa participación en la Red Fundamental (3,79%). Esta información refleja costos de transporte más elevados y tiempos de traslado más largos en las carreteras Departamentales y Municipales. Asimismo, se puede apreciar que la participación de carreteras de tierra se redujo de 59,01% en 2005 a 51,97% en 2015. En contraposición, la participación de carretera pavimentada se incrementó de 6,91% a 12,90% entre 2005 y 2015, respectivamente.

**TABLA 3 LONGITUD DE CAMINOS POR AÑO SEGÚN RED Y SUPERFICIE DE RODADURA 2004-2015 (EN KILOMETROS)**

RED Y SUPERFICIE DE RODADURA	2004	2005	2006	2007	2008 (1)	2009	2010 (1)	2011 (1)	2012	2013	2014 (p)	2015 (p)
Pavimento	4.599	4.637	4.831	5.088	6.379	7.961	8.510	9.521	10.058	9.900	10.593	11.356
Ripio	19.406	22.857	23.913	29.910	30.145	28.700	31.850	31.367	31.638	30.200	30.641	30.922
Tierra	38.636	39.582	40.990	39.742	44.366	43.737	40.764	41.399	44.086	47.476	46.512	45.744
<b>RED FUNDAMENTAL</b>	<b>14.366</b>	<b>15.665</b>	<b>16.029</b>	<b>15.964</b>	<b>15.921</b>	<b>16.054</b>	<b>15.983</b>	<b>15.983</b>	<b>15.978</b>	<b>15.986</b>	<b>15.982</b>	<b>15.982</b>
Pavimento	4.276	4.394	4.514	4.741	5.910	7.443	7.859	8.009	8.232	7.818	8.317	8.753
Ripio	5.603	5.843	6.455	7.837	5.570	4.755	7.382	7.232	7.004	7.243	7.059	6.623
Tierra	4.487	5.428	5.060	3.386	4.441	3.856	742	742	742	926	606	606
<b>RED DEPARTAMENTAL</b>	<b>14.606</b>	<b>16.433</b>	<b>17.851</b>	<b>19.284</b>	<b>24.532</b>	<b>24.524</b>	<b>24.157</b>	<b>25.299</b>	<b>28.799</b>	<b>29.900</b>	<b>30.074</b>	<b>30.350</b>
Pavimento	259	186	256	283	400	444	578	1.439	1.753	2.017	2.211	2.537
Ripio	7.052	9.093	8.186	8.817	11.076	10.710	11.253	10.967	11.466	10.005	10.629	11.347
Tierra	7.295	7.154	9.409	10.184	13.056	13.370	12.327	12.893	15.580	17.878	17.234	16.466
<b>RED MUNICIPAL (2)</b>	<b>33.669</b>	<b>34.978</b>	<b>35.854</b>	<b>39.492</b>	<b>40.437</b>	<b>39.819</b>	<b>40.984</b>	<b>41.006</b>	<b>41.006</b>	<b>41.690</b>	<b>41.690</b>	<b>41.690</b>
Pavimento	64	57	61	64	69	74	74	74	74	65	65	65
Ripio	6.751	7.921	9.272	13.256	13.499	13.236	13.215	13.168	13.168	12.953	12.953	12.953
Tierra	26.854	27.000	26.521	26.172	26.869	26.510	27.695	27.764	27.764	28.672	28.672	28.672
<b>TOTAL</b>	<b>62.641</b>	<b>67.076</b>	<b>69.734</b>	<b>74.740</b>	<b>80.890</b>	<b>80.398</b>	<b>81.124</b>	<b>82.288</b>	<b>85.782</b>	<b>87.576</b>	<b>87.745</b>	<b>88.022</b>

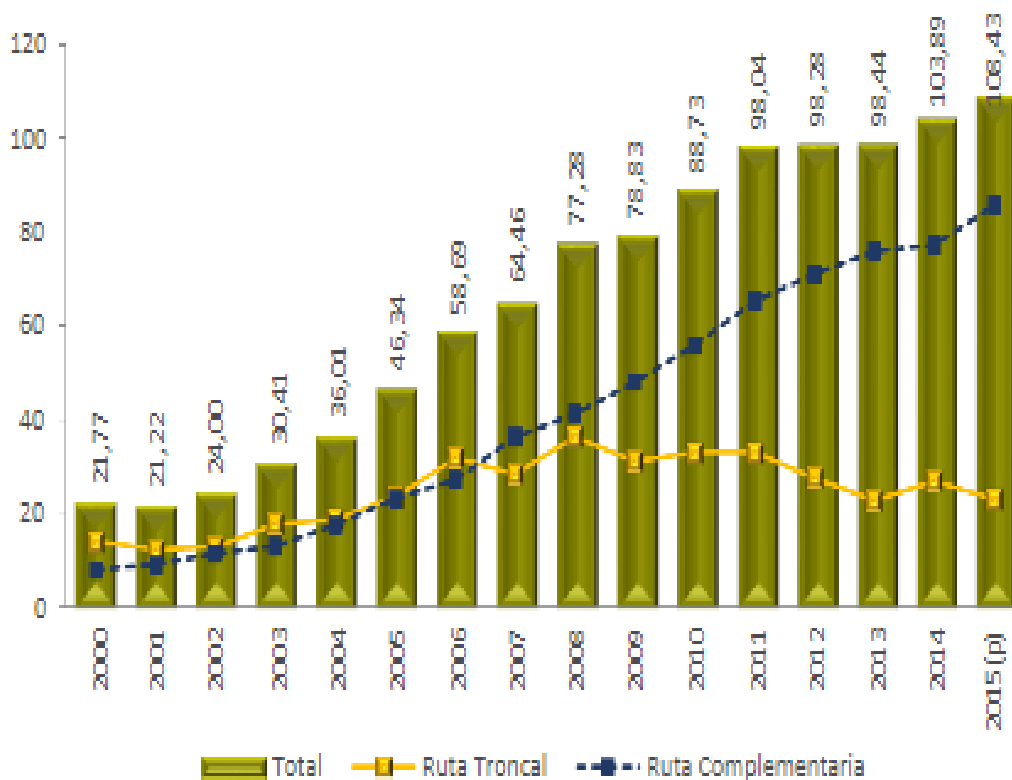
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

**Fuente: Instituto Nacional de Estadística(INE)**

## Transporte de Pasajeros y Carga

Un indicador que muestra el comportamiento del sector es el número de pasajeros transportados por carretera, que entre los años 2002 y 2015 presentó una tasa de crecimiento promedio anual de 27,1%. En el año 2015, la cantidad de personas transportadas por carretera alcanzó a 108,43 millones de pasajeros, lo que representa un incremento respecto al 2014 de 4,37%, de los cuales el 78,90% (85,55 millones de pasajeros) fueron transportados por la ruta complementaria y el 21,10% (22,88 millones de pasajeros) fueron transportados por la ruta troncal. Este crecimiento se debe, principalmente al incremento en obras de infraestructura carretera, realizadas en cumplimiento a las políticas del Nivel Central del Estado.

**GRAFICO N°8 TRANSPORTE CARRETERO DE PASAJEROS 2000-2015 ( EN MILLONES DE PERSONAS)**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).  
(p) Preliminar

**Fuente: Instituto Nacional de Estadística(INE)**

### 1.3 ENTORNO SOCIAL

La sociedad boliviana ha cambiado sus preferencias en cuanto a medios de transporte y decisiones de cómo y por qué migrar a otras regiones.

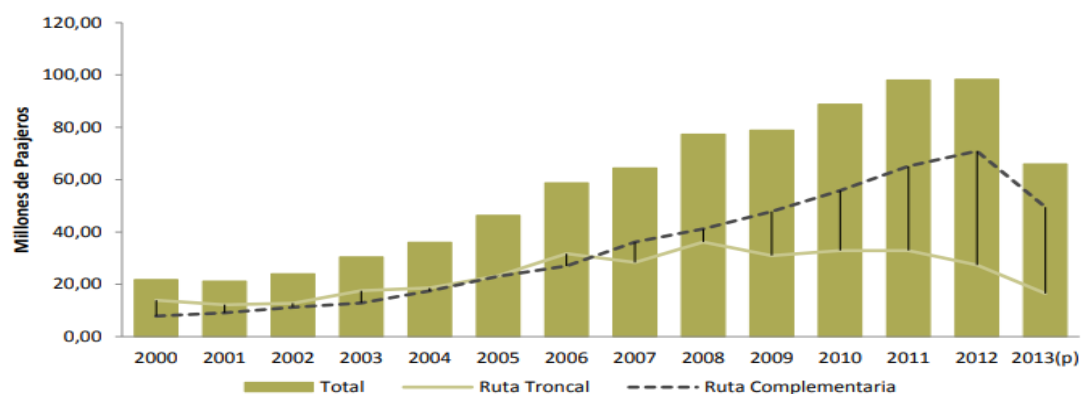
Los puntos centrales en este aspecto son:

- Incremento sustancial en la compra de automóviles: en la actualidad cada vez son más las familias que poseen auto. Lo que años atrás era un lujo, ahora para nuestra sociedad pasa a ser casi un bien necesario.
- Altas tasa de migración interna: como la mayoría de la población se concentra en el eje troncal como ser lo departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, estas son unas de las regiones con mayores tasas de migración interna.

Un indicador que muestra el comportamiento del sector es el número de pasajeros transportados por carretera, que entre los años 2002 y 2012 presento una tasa de crecimiento promedio 15,32%.

En el año 2012 la cantidad de personas transportadas por carretera alcanzo a 98,28 millones de pasajeros este crecimiento se debe, principalmente al incremento de obras de infraestructura carretera, realizadas en cumplimiento a las políticas del nivel central del estado.

**GRAFICO N°9 TRANSPORTE CARRETERO DE PASAJEROS 2000-2013 (EN MILLONES DE PASAJEROS)**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística - INE  
(p) Preliminar

**Fuente: Instituto Nacional de Estadística(INE)**

Según datos de la dirección de la terminal de buses de la ciudad de Tarija, el número de pasajeros que realizan viajes a distintos departamentales del país desde el mes de enero a agosto es un total 297321 pasajeros. A continuación, se presenta la siguiente tabla que muestra el número de pasajeros que viajan por mes:

**TABLA 4. NÚMERO DE PASAJEROS QUE VIAJAN AL INTERIOR DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA (ENERO 2019 – SEPTIEMBRE 2019)**

<b>MES</b>	<b>N° PASAJEROS</b>
<b>Enero</b>	35724
<b>Febrero</b>	33946
<b>Marzo</b>	32572
<b>Abril</b>	32702
<b>Mayo</b>	35000
<b>Junio</b>	23813
<b>julio</b>	44352
<b>Agosto</b>	28057
<b>septiembre</b>	31155
<b>TOTAL</b>	<b>297321</b>

**Fuente:** Dirección de la terminal de buses de Tarija

(Ver anexo N°1)

#### **1.4 ENTORNO TECNOLÓGICO**

La tecnología es uno de los factores que más cambios ha introducido en los últimos años en el mundo del transporte, entre los puntos destacados:

- E- Busines: la venta por internet o E-commerce es una potente herramienta para poder capturar nuevos clientes y entregar un servicio de venta que puede llegar a diversos lugares, evitándole al futuro cliente ir personalmente a terminales de buses para comprar su pasaje. Todos estos sistemas pueden ayudar y potenciar el negocio permitiendo una optimización en los recursos o mejores prácticas en los procesos de negocios involucrados.

- Cambios tecnológicos en GPS y tecnología en equipamiento de omnibuses: la tecnología GPS es de gran importancia para realizar el control de buses, rutas y velocidades. Es una herramienta potente para hacer todo el trabajo logístico por ello los avances en la tecnología ayudan aún más al desempeño Expreso Tarija.
- WIFI en los omnibuses: en la actualidad, existen servicios que son imprescindibles si quieres que tu negocio funcione. Uno de ellos es la conexión Wifi, algo que el autobús se reclama mucho. son muchas las personas que tienen que hacer largos viajes y alas que les gusta aprovechar su tiempo para trabajar o simplemente, para ver algo por internet.

### **1.5 ENTORNO AMBIENTAL**

Según la ley General de transporte, Artículo 16. (SISTEMA DE TRASNPORTE INTEGRAL – STI, ORIENTADO A PROTEGER EL MEDIO AMBIENTE):

El sistema de transporte integral – STI, en las actividades de planificación y operación de todos sus componentes (infraestructura, servicios de transporte y servicios complementarios) y modalidades de transporte (aéreo, terrestre, ferroviario y acuático), deberá promover la protección del medio ambiente, resguardando los derechos de la madre tierra.

#### **Artículo 191. (PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE EN ACTIVIDADES TERRESTRES).**

I. La autoridad competente del nivel central, promoverá la implementación del Sistema Nacional de Revisión Técnica Vehicular, a fin de precautelar la calidad del aire en el territorio nacional.

II. A partir de la emisión de la presente Ley, solamente se permite la importación de vehículos automotores que cumplan con la Norma de Emisiones Atmosféricas EURO II o equivalentes y en un plazo de cinco (5) años se deberá llegar a la Norma EURO IV o equivalentes.

III. Quinquenalmente la autoridad competente evaluará estas exigencias de acuerdo a la tecnología anticontaminante desarrollada por los fabricantes y la calidad de los combustibles que permita su aplicación.

**Artículo 102. (PROTECCIÓN AMBIENTAL).**

I. Todos los planes, programas, proyectos o actividades en el Sistema de Transporte Integral – STI, en todas sus categorías, existentes y nuevas, sean públicas o privadas, deberán enmarcarse en los derechos de la Madre Tierra y cumplir con lo establecido en el reglamento de prevención y control ambiental de la Ley del Medio Ambiente y la normativa ambiental sectorial a ser elaborada. Durante la fase de planificación se evaluarán diferentes alternativas para reducir o mitigar al máximo los impactos ambientales que pudiesen ocasionarse, en el marco de promover un transporte sostenible.

II. El gobierno central, los gobiernos autónomos departamentales y municipales, serán responsables en sus respectivos ámbitos de competencia, de promover el uso de medios de transporte ambientalmente sostenible, en cumplimiento de la normativa ambiental vigente, priorizando las unidades de transporte menos contaminantes.

III. Las autoridades competentes, en el ámbito de su jurisdicción, promoverán la incorporación de mecanismos que minimicen el impacto de la emisión de contaminantes (gases, líquidos, ruido y otros).

**Artículo 103. (NORMATIVA ESPECÍFICA).**

El gobierno central, los gobiernos autónomos departamentales y municipales, deberán elaborar en el marco de sus competencias su respectiva normativa ambiental para el sector, en cumplimiento de la normativa ambiental y basados en los siguientes principios:

- a) Fomentar el uso del transporte más aceptable para el medio ambiente.
- b) Plena internalización de los costos ambientales y de impacto en la salud en los diseños de los proyectos.
- c) Dar prioridad a la inversión en infraestructuras de modalidades de transporte con menor impacto ambiental.
- d) Priorizar los proyectos de transporte público masivo y desincentivar el uso del vehículo particular, fundamentalmente los de gran cilindrada.

## 2. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO



### 2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Existe una rivalidad muy alta dentro del sector del transporte de pasajeros actualmente existen más de 30 empresas que realizan servicio tanto departamental como provincial.

Las principales firmas son: Expreso Tarija, San Lorenzo, Sama, Padcaya, Expreso del Sur, Platinum, Emperador etc.

#### 2.1.1 Amenaza de nuevos competidores

Es constante porque con la crisis se está obteniendo una elevada cantidad de inversión por parte de empresas nacionales, por lo que, las empresas de transporte tarijeñas no sólo deben ofrecer calidad, sino un buen precio para hacer frente a estos nuevos competidores que van apareciendo, aparte claro, de los propios competidores dentro de cada industria.



### **2.1.2 Amenaza de sustitutos**

Dentro de los distintos medios de transporte no es difícil sustituirlos entre sí, pero el sustituir un medio de transporte por otro depende de algunos motivos como por ejemplo pueden ser: la comodidad, el precio.

La amenaza de productos sustitutos es baja en caso del transporte interurbano sus servicios sustitutos son:

- Vehículo privado
- Líneas aéreas BOA, TAM, AEROCOM
- Las rapiditas o minivans 26 de marzo, 1 de mayo, El Fronterizo, La Veloz, Estrella del Sur, Triangulo del sur, Etc.

### **2.1.3 Poder de negociación de los proveedores**

La industria es muy dependiente de los proveedores este es el caso de los servicios de combustible para los buses (diésel, gasolina), este es el principal recurso para el funcionamiento de los buses teniendo un mayor poder de negociación.

### **REPUESTOS MECÁNICOS PARA LAS FLOTAS**

- Nico Repuestos
- Lubricante Zorro
- Corta Pluma
- Martínez
- Todo Diésel
- El Chino
- Double Coin
- Sumitomo

### **SURTIDORES**

- Agrupa
- Estación De Servicios Don Daniel

- Tacuarandi
- San Jorge

#### **2.1.4 Rivalidad y competencia en el mercado**

La Entrada de nuevos competidores tras la liberación del sector con menores costes propicia una sobrecapacidad de oferta, con efectos negativos sobre la rentabilidad del sector.

Si bien hasta hace más de un año los propietarios de los buses interdepartamentales se negaban a modernizar sus flotas alegando el mal estado de los caminos, desde hace seis u ocho meses empezaron a actualizarlos con otros más modernos. Además, la nueva terminal acogió a cuatro nuevas empresas de transporte de pasajeros.

Además, otras cuatro nuevas compañías de transporte de pasajeros ingresaron en los últimos seis a ocho meses, se trata de Lince, Aysur Sur Bus, Royal Class y Trans Copacabana, esta última –que desde hace tiempo ya planeaba ingresar a tierra chapaca y lo hizo hace una semana- muy conocida a nivel nacional y que presta servicios diferenciados respecto a la carga y los usuarios,

“Estas compañías vinieron del interior del país, son nuevas, no operaban en la antigua terminal y todas tienen sus buses de última generación, muy cómodos, por ejemplo, en Lince uno va prácticamente echado en el asiento”, explicó Vásquez.

Además, agregó que las empresas propias de Tarija mejoraron sus buses, por ejemplo, Expreso del Sur y Tarija, que son de las más antiguas, las pioneras en el traslado de pasajeros al interior del país, actualizaron sus coches.

Los clientes pueden forzar la competencia entre las empresas del sector exigiendo rebajas de precios, mejoras en la calidad o mayores servicios por parte de los vendedores.

Los clientes acuden a la empresa a través de la diferenciación del servicio que brinda la empresa.

- Marca

- Seguridad
- Comodidad
- Calidad en la atención al cliente

La empresa a través de su base de datos cuenta con registro de 2000 clientes de los cuales 100 viajan semanalmente 2 a 3 veces.

Entre nuestros clientes para concurrentes tenemos:

- UAJMS
- Colegio BELGRANO, TERCERA ORDEN, LITAR.
- COCANIS
- COMERCIANTES
- FAIR PLAY
- VINOS VILTE CASA VIEJA
- CERAMICA RAMIREZ
- OTROS
- BELCORP

Los clientes que hacen uso del servicio de expreso Tarija son personas de 18 años en adelante

### **3. ANÁLISIS INTERNO**

#### **3.1 Antecedentes de la empresa**

La asociación EXPRESO TARIJA desempeña sus actividades desde 15 de abril de 1990, fue fundada con el nombre de transporte Tarija por los socios Reynaldo Vaca, Nicolás Herrera Alfredo Gordi y Omar Casso. Nace gracias a la iniciativa de este grupo de socios con el fin de satisfacer demandas y ofrecer un servicio confiable a usuarios.

El señor Nicolás Herrera junto a don Reynaldo Vaca luego de integrar la empresa Trans Yacuiba junto a otros socios, decidieron separarse creando la flota “golondrina” los autores mencionados crearon posteriormente EXPRESO TARIJA.

El nombre de la empresa se debió a que anteriormente alrededor del año 1960 don Reynaldo Vaca ya tenía un negocio con movilidades llamado “Transporte Tarija”; que eran microbuses que viajaban a la ciudad de sucre y Yacuiba. Es así que de esta manera don Nicolás Herrera sugiere que la empresa se llame EXPRESO TARIJA. Ambos socios empezaron con dos flotas modelo 68 y 75

Actualmente la asociación tiene el nombre de EXPRESO TARIJA y como Actividad principal el transporte de pasajeros y de carga interdepartamental y larga distancia, su Número de identificación tributaria (NIT) 139287028, Está ubicada dentro de la nueva terminal, barrio torrecillas entre calle s/n boletería N.º 17

La oficina en Tarija cuenta con una planilla de 14 personas, quienes trabajan en administración, contabilidad además de secretarias boleteras, recepcionistas, cargadores y despachadores de carga.

Actualmente la empresa cuenta con 19 socios cada uno con diferentes cantidades de unidades de buses.

Tiene un directorio conformado por 6 socios.

La administradora actual la Lic. Jennifer María Lopez Rodríguez

La empresa brinda el servicio de transporte de pasajeros, carga y giros.

#### **3.2 Filosofía empresarial**

**a) Visión**

Ser líderes en transporte terrestre de pasajeros, encomiendas y giros, abarcando la mayor cantidad del territorio nacional, ofreciendo adecuado a los requerimientos de nuestros clientes.

**b) Misión**

Prestar a nuestros clientes un servicio de transporte, encomiendas y giros de calidad, ofreciendo confianza y seguridad durante su viaje.

**c) Objetivos estratégicos**

- Diferenciación ofrecer un servicio de transporte de pasajeros, diferenciado a través de la calidad y principalmente orientado a la preocupación por la seguridad de los pasajeros.
- Implantación de nuevas tecnologías de transporte.
- Ordenación y realizar normativas para la empresa

**d) Valores empresariales**

Conforme a nuestro código de ética consideramos necesario que servidores y trabajadores que la conforman, observen en su conducta los siguientes valores.

- *Puntualidad y responsabilidad.* - brindamos puntualidad a nuestros clientes con un servicio de calidad.
- *Respeto.* - respetamos de manera integral al cliente

es necesario observar en cada uno de nuestros actos el respeto hacia los demás manteniendo siempre por lato la dignidad humana. El respeto implica que al cliente se le ofrezca un trato amable, cordial y tolerante.

- *Transparencia.* - administramos la información de manera directa y clara. La claridad permitiendo a todos los integrantes de la sociedad acceder a datos reales, siendo coherentes rectos.
- *Honestidad.* - fomentamos la integridad personal y organizacional. La honestidad en todos los actos de los servidores y trabajadores es importante

fortalecer, de tal forma que se genere un sinergia grupal e institucional a través de acciones sinceras en cada momento de nuestra vida.

- *Solidaridad.* - apoyamos toda iniciativa de mejora y la desarrollamos en equipos el sustento para realizar un trabajo en equipo principalmente cuando existen iniciativas muy creativas e innovadoras deben ser apoyadas para brindar un desarrollo eficiente y oportuno.

### 3.3 Ubicación

La oficina central de la empresa de transporte asociación Expreso Tarija se encuentra en la terminal nueva, ubicada en la zona de torrecillas, distrito 10 de la ciudad de Tarija, provincia Cercado.

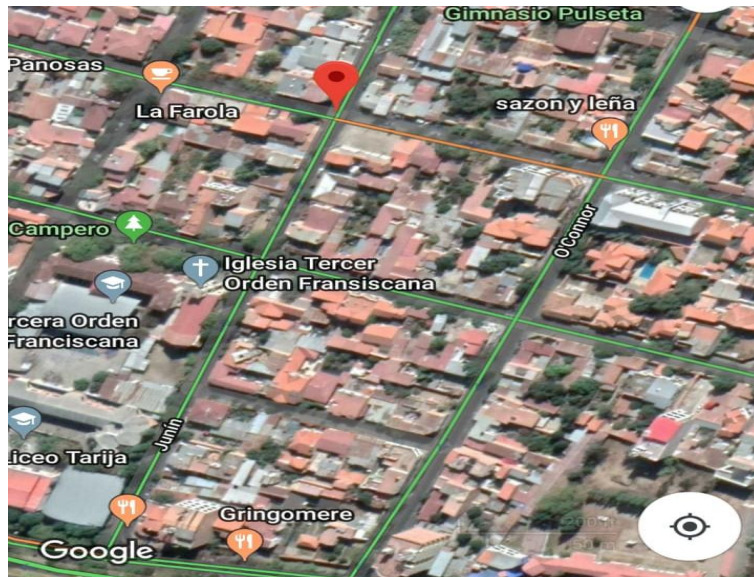
#### GRAFICO N°10 IMAGEN SATELITAL DE LA NUEVA TERMINAL



Fuente: Maps google.

Así también la empresa cuenta con dos sucursales: uno de ellos ubicado sobre la calle Junín entre la calle Alejandro del Carpio y Avaroa #262 B/ las panosas. Donde se realizan la venta de pasajes y recepción de encomiendas.

**GRAFICO N°11 IMAGEN SATELITAL DE LA SUCURSAL N° 1**



**Fuente: Maps google.**

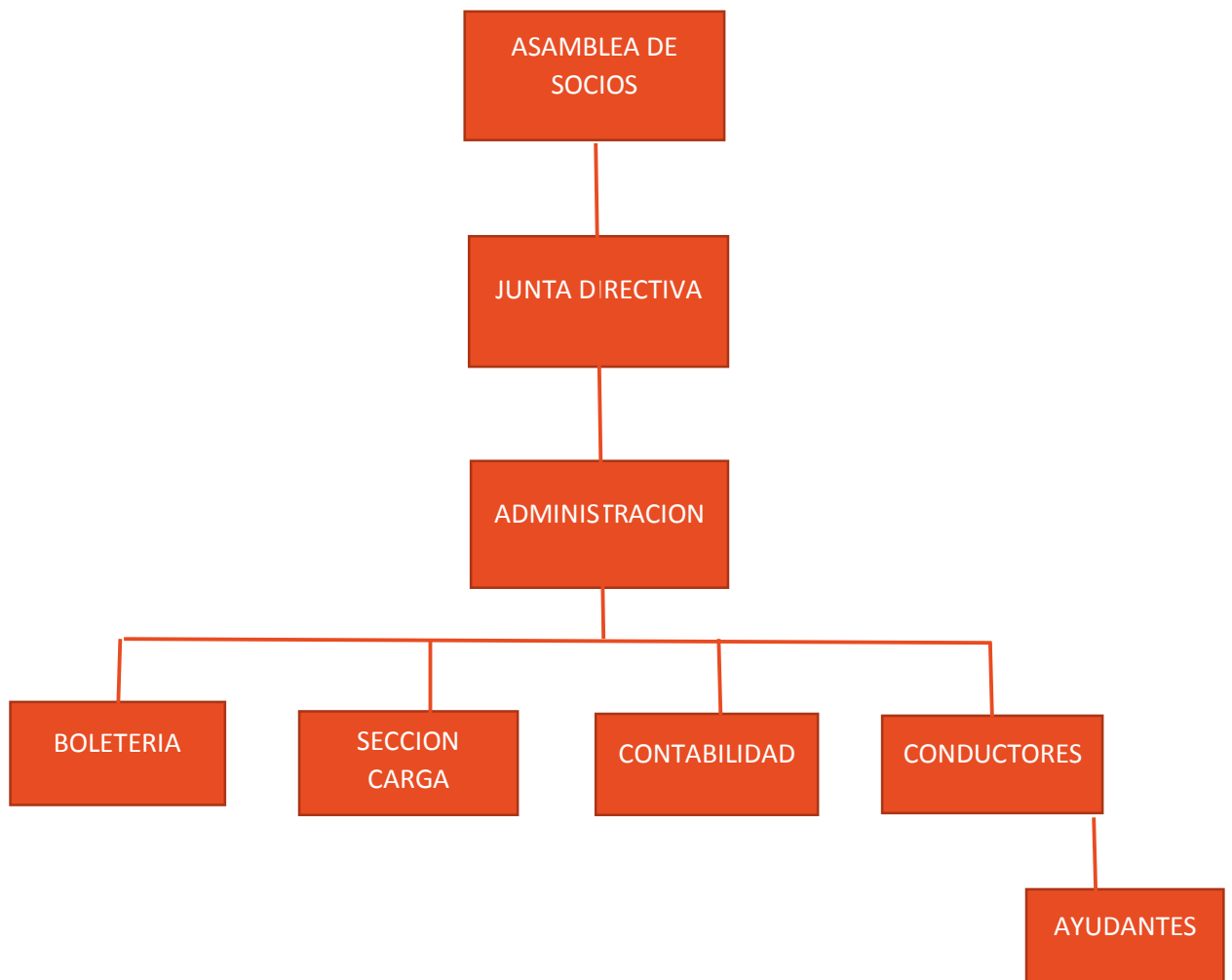
Y por último cuenta con vendedoras en la parada norte carretera a Tomatitas donde se realiza la venta de pasajes.

**GRAFICO N° 12 IMAGEN SATELITAL DE LA SUCURSAL N° 2**



**Fuente: Maps google**

### 3.4 Organigrama de la empresa asociación EXPRESO TARIJA



**Fuente. Elaboración propia**

Los cargos que atribuyen a la satisfacción del cliente son boletería, conductores y ayudantes quienes tienen contacto directo con el cliente de asociación EXPRESO TARIJA.

Además de ser quienes reciben la información por parte de los clientes ya sean quejas, sugerencias o felicitaciones por el servicio prestado.

#### 3.4.1 Descripción de puestos

##### 3.4.1.1 Asamblea de socios

Los socios son los encargados de tomar decisiones finales, los cuales aportan el 12% que va dirigido al mantenimiento de las oficinas, pago de personal compra de materiales que permiten el desarrollo normal de las actividades



Prestan sus buses para el servicio de la empresa

Están obligados a asistir a las reuniones que sean requeridas por la junta directiva, de lo contrario son sancionados con multas impuestas y establecidas.

#### **3.4.1.2 Junta directiva**

La junta directiva está conformada por seis socios entre ellos un presidente tesorero y secretario los cuales son elegidos por la junta general de socios.

Están encargados de realizar reuniones periódicas para dar informes sobre la empresa

Deben de estar al tanto de los que ocurre en el rubro

Toman decisiones en la empresa

#### **3.4.1.3 Administrador**

Llevar y controlar el buen funcionamiento de la empresa.

Tomar decisiones sobre el personal a su cargo (boleteras, cargadores y personal en general).

Realizar informes sobre el movimiento del 12% destinado al funcionamiento de la empresa.

Llevar el registro de los ingresos diarios por ventas de pasajes y recepción de encomiendas.

Dar vales de viajes a cada socio por gastos que se presentan en el viaje.

#### **3.4.1.4 Contabilidad**

Responsable de llevar a cabo las operaciones contables, realiza descargos de facturas a impuestos nacionales.

Lleva los registros contables de la empresa libros de compras y ventas.

#### **3.4.1.5 Boletería**

Entre sus funciones principales:

En esta área se encuentra personal que realiza la venta de pasajes, cubren llamadas telefónicas realizan reservación de pasajes.

Realizan listas de pasajeros de cada viaje para el registro en tránsito por viaje.

Reciben giros de dinero y en algunas oportunidades receptionan encomiendas.

#### **3.4.1.6 Sección carga**

En esta área se encuentra el personal que decepciona y entrega las encomiendas.

Además de encargados del control y realización de conocimientos de la carga.

#### **3.4.1.7 Conductores**

Realizan la función de transportar a los pasajeros, encomiendas y giros a su destino correspondiente.

La mayoría de los conductores son dueños de los buses por tanto forman parte del asociado.

#### **3.4.1.8 Ayudantes**

Acompañan a los conductores en los viajes

Controlan el equipaje ya en las flotas

Atienden a los pasajeros en el camino si es necesario.

### **3.5 Servicios que ofrece la empresa**

Transporte de:

- Pasajeros
- Carga
- Giros de dinero

Actualmente la empresa asociación EXPRESO TARIJA realiza viajes a:

**Departamentos:**

- La paz
- Santa cruz

- Oruro
- Sucre
- Potosí

#### Provincias:

- Yacuiba
- Carapari
- Entre ríos
- Villamontes
- Camargo
- Villabecia
- Carreras
- Bermejo

#### Modelo de buses

- **Semi Cama**



- **Bus Cama (leito)**



- **Normal**



### **3.6 Análisis y matriz FODA**

#### **Fortalezas**

1. Experiencia en los conductores.
2. Apertura de nuevas sucursales en distintas zonas de Tarija.
3. Buena relación con los proveedores.
4. Unidades propias.
5. Formalidad del negocio, con todos los documentos en regla.
6. Transporte confiable en el mercado por la seguridad que brinda

#### **Oportunidades**

1. Avances tecnológicos en los buses.
2. Incrementar la fidelización de los clientes.
3. Llegar a nuevos destinos.
4. Mejora en las rutas.

#### **Debilidades**

1. Bajo nivel de tecnología para la atención de los clientes.
2. Deficiente coordinación y comunicación con el cliente interno.

3. Constante rotación de personal.
4. Inexistencia de promoción por redes sociales y otras fuentes de publicidad.
5. Incapacidad por parte de los choferes para resolver problemas que se presentan en la ruta.
6. Falta de compromiso por parte de los socios.

### **Amenazas**

1. Mejoras en la competencia (buses con tecnología nueva, mejor calidad y más comodidad).
2. Bloqueos de carreteras.
3. Cambios climáticos, afectando las carreteras.
4. Inversión de nuevas empresas en el mercado tarijeño.
5. Competencia desleal, dumping de precios.
6. Cambios en los gustos y preferencias de los clientes.

### **3.7 Formulación de estrategias FODA**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• F1: Experiencia en los conductores</li> <li>• F2: Nuevas sucursales de ventas de pasajes</li> <li>• F3: Buena relación con los proveedores de partes mecánicas</li> <li>• F4: Buses propios del asociado.</li> <li>• F5: Formalidad del negocio, con todos los documentos en regla.</li> <li>• F6: Transporte confiable en el mercado por la seguridad que brinda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D1: Bajo nivel de tecnología para la atención de los clientes</li> <li>• D2: Deficiente coordinación y comunicación con el cliente interno</li> <li>• D3: Constante rotación de personal</li> <li>• D4: Inexistencia de promoción por redes sociales y otras fuentes de publicidad.</li> <li>• D5: Incapacidad por parte de los choferes para resolver problemas que se presentan en la ruta.</li> <li>• D6: Falta de compromiso por parte de los socios.</li> </ul>
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>		

<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O1: Avances tecnológicos en los buses.</li> <li>• O2: Incrementar la fidelización de los clientes</li> <li>• O3: Llegar a nuevos destinos</li> <li>• O4: Mejora en las rutas</li> </ul>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• F1, F6, O1, O4;</li> </ul> <p>Aprovechando la experiencia de los conductores y la reputación de ser una empresa confiable y con la seguridad de llegar sin ningún inconveniente a destino se deberá de capacitar a los choferes para el manejo de los avances tecnológicos de los nuevos buses que se adquirirán, ya que por la mejora existente en las rutas las exigencias de los pasajeros es mejorar los buses.</p>	<p><b>Estrategia DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D4, O2.</li> </ul> <p>Implementar estrategias de promoción para incrementar la fidelización de los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D5, O4.</li> </ul> <p>Capacitar a los choferes para resolver los problemas que existan en los viajes, aprovechando la mejora en las rutas.</p>
<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A1: Mejoras en la competencia</li> <li>• A2: Bloqueos de carreteras</li> <li>• A3: Cambios climáticos</li> <li>• A4: Inversión de nuevas empresas en el mercado tarijeño</li> <li>• A5: Competencia desleal</li> <li>• A6: Cambios en los gustos y preferencias de los clientes.</li> </ul>	<p><b>Estrategia FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• F6, A1</li> </ul> <p>Ofrecer un servicio de calidad para tener mayor receptividad de la población mediante el mejoramiento de unidades de transporte.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• F1, A6</li> </ul> <p>Aprovechar la experiencia obtenida en el tiempo, aplicando herramientas que permitan lograr la fidelización del cliente.</p>	<p><b>Estrategia DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D2, A1</li> </ul> <p>Incentivar al personal de la empresa (cliente interno) mediante bonos o reconocimientos al trabajador del mes para que cumpla con los objetivos de la empresa debido a las mejoras continuas en la competencia.</p>

### 3.8 Conclusiones

Del presente análisis externo como interno de la empresa de transporte asociación EXPRESO TARIJA se puede notar:

- Según los datos del Ministerio de Economía y Finanzas del País, el sector de almacenamiento y transporte creció en los últimos años, traduciéndose en la apertura de nuevas empresas de transporte, con mejoras en sus equipos o unidades de transporte, dando un impacto con relación a la tecnología, siendo que el desarrollo del mismo repercute de manera importante en el negocio del transporte y sus sistemas de información, gracias a los avances tecnológicos, que de alguna manera aumenta la satisfacción del cliente y mejora la calidad del servicio.
- El sector del transporte interurbano de la ciudad de Tarija está conformado por 31 empresas de omnibuses de los cuales, en los últimos meses se han detectado Royal Class, Platinum, La mexicana. En cuanto al aspecto social según los datos obtenidos de la dirección de la terminal de omnibuses, los destinos más requeridos son las ciudades de La Paz, Santa Cruz.
- Todas las empresas de ómnibus están bajo el régimen de la Ley General de Transporte.
- En cuanto al análisis del micro entorno, se pudo notar que existe mucha rivalidad en el mercado, y a pesar de que las barreras de entradas son altas, hay empresas que toman el riesgo y están dispuestas a entrar al mercado del transporte. Y debido al aumento de empresas de transporte interurbano los clientes tienen más opciones al momento de comprar su pasaje analizando precios, comodidad atención que se les brinda y promociones que las empresas realizan.
- Según el análisis interno la empresa no realiza inversión para su personal (cliente interno) por tanto no se realizan las mejoras en la atención hacia el cliente, provocando insatisfacción en los clientes.

#### **CUARTA PARTE**

## **INVESTIGACIÓN DEL CONSUMIDOR**

### **1. Introducción**

Se mostrarán los pasos que se tomó en cuenta para llevar adelante la investigación de mercados, con el objetivo de obtener información para la propuesta de nuestro proyecto de investigación, así mismo para ayudar a la toma de decisiones del administrador, orientar las acciones y estrategias para satisfacer las necesidades de los consumidores, contribuyendo al éxito y avance de la empresa; mediante un proceso que inicia con la identificación del problema, definición del problema, formulación del diseño de investigación, trabajo de campo o recopilación de datos, preparación y análisis de datos y presentación del informe.

### **2. Identificación del problema**

La empresa en la actualidad a tenido un estancamiento en las ventas, debido al ingreso de nuevos competidores que dan mejor servicio y de mejor calidad provocando esto que clientes de la empresa de transporte asociación EXPRESO TARIJA dejen de hacer uso de nuestros servicios de transporte. Además del aumento en las quejas por la mala atención que reciben por parte de los boleteros, choferes y ayudantes.

Demostrando así que existe insatisfacción por parte de los clientes hacia el servicio prestado.

Actualmente la empresa asociación EXPRESO TARIJA no aplica ningún tipo de estrategias de marketing, considerando que el marketing es un elemento para dar a conocer, informar, persuadir, recordar y estimular la compra del servicio que se les prestara al cliente.

Por lo tanto, es necesario que la empresa asociación EXPRESO TARIJA desarrolle estrategias de marketing para aumentar la satisfacción en los clientes, para poder alcanzar una ventaja competitiva duradera que genere buena rentabilidad para la empresa.

### **3. Definición del problema**



La creciente insatisfacción por el servicio prestado hace que los clientes dejen de hacer uso del servicio de transporte de EXPRESO TARIJA, además de la inexistencia de estrategias de marketing para aumentar la satisfacción del cliente, en la empresa asociación EXPRESO TARIJA provoca desconocimiento de una guía referencial de acciones a seguir.

#### **4. Formulación del problema**

¿Cuáles son los aspectos más importantes que considera el cliente de la empresa de transporte asociación EXPRESO TARIJA para hacer uso del servicio?

#### **5. Hipótesis**

Mejorando la calidad del servicio se aumentará la satisfacción del cliente de EXPRESO TARIJA.

### **6. Objetivos**

#### **6.1 Objetivo general**

Determinar los aspectos importantes que influyen en los clientes de asociación EXPRESO TARIJA para que sientan satisfacción por el servicio prestado.

#### **6.2 Objetivos específicos**

- Determinar qué cualidades deben poseer los empleados que están en contacto directo con el cliente (boleteras, choferes y ayudantes) para brindar un servicio de calidad, satisfacer las exigencias y necesidades de los clientes.
- Identificar el medio de comunicación más eficiente para llegar a los clientes.
- Identificar la calidad percibida por el cliente de asociación EXPRESO TARIJA.
- Identificar el grado de satisfacción de los clientes
- Identificar las características atributos que valora el cliente al momento de adquirir el servicio de transporte.

### **7. Determinación del tamaño de la muestra**

#### **7.1 Población y muestra**

### 7.1.1 Población

Para la obtención del número exacto de la población se tomó como referencia a todos los clientes que solicitaron el servicio durante el primer semestre del año 2019 del mes de (enero a junio) el cual se vio reflejado con una cantidad de 34857 tal como nos lo proporciono la base de datos brindas por la misma empresa de transportes.

(Ver anexo n° 2)

### 7.1.2 Muestra

A través de la población obtenida como objeto de estudio del presente trabajo conformada por el número de clientes que solicitaron el servicio de la empresa de transportes asociación EXPRESO TARIJA, en el primer semestre del año 2019 se procedió a determinar el tamaño de muestra o porción de la población a la cual se tiene que encuestar, para lo cual se procedió a aplicar la siguiente fórmula:

Ecuación:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{(N - 1) * (e)^2 + (Z^2 * p * q)}$$

#### Donde:

n: Tamaño de la muestra.

N: Valor de la población.

p: Probabilidad de éxito

q: probabilidad de fracaso

Z: índice de confiabilidad

e: margen de error.

#### Datos:

n: ¿?

N: 34857

p: 0,12

q: 0,88

Z: 95% = 1,96

e: 0,05

$$n = \frac{3.8416 * 34857 * 0.12 * 0.88}{(34857 - 1) * 0.0025 + (3.8416 * 0.12 * 0.88)}$$

$$n = \frac{1414054237}{87.54567296}$$

$$n = 161.5218878$$

Tomando en cuenta el tamaño de la muestra obtenida a través de la formula se aplicó 161 encuestas a los clientes de EXPRESO TARIJA del primer semestre del año 2019 (enero- junio).

Esta encuesta fue dividida en el 49,7% hombres y 50,3% mujeres, además de dividirse en cinco grupos por edad (20 a 30 años, 30 a 40 años, 40 a 50 años, 50 a 60 años y 60 años o más).

## QUINTA PARTE

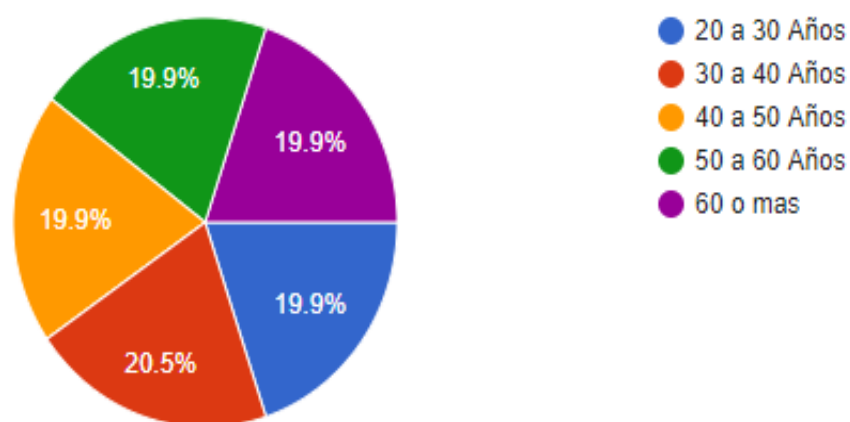
## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### PRUEBA PILOTO

#### RANGO DE EDAD

CUADRO N°1

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
20 a 30 años	32	19,9 %
30 a 40 años	33	20,5%
40 a 50 años	32	19,9%
50 a 60 años	32	19,9%
60 o mas	32	19,9%
TOTAL	161	100 %

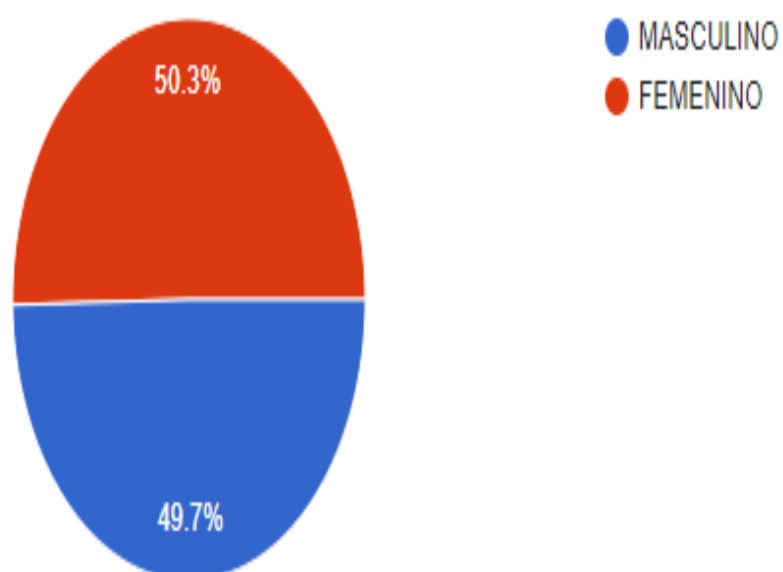


En relacion a las edades de las personas encuestadas se dividio en 5 grupos de 20 a 30 años (19,9%), 30 a 40 años(20,5%), 40 a 50 años (19,9%),50 a 60 años(19,9%)60 o mas(19,9%) esto para tener una opinion clara de clientes de diferentes edades.

#### SEXO

CUADRO N°2

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	80	49,7%
Femenino	81	50,3%
TOTAL	161	100%

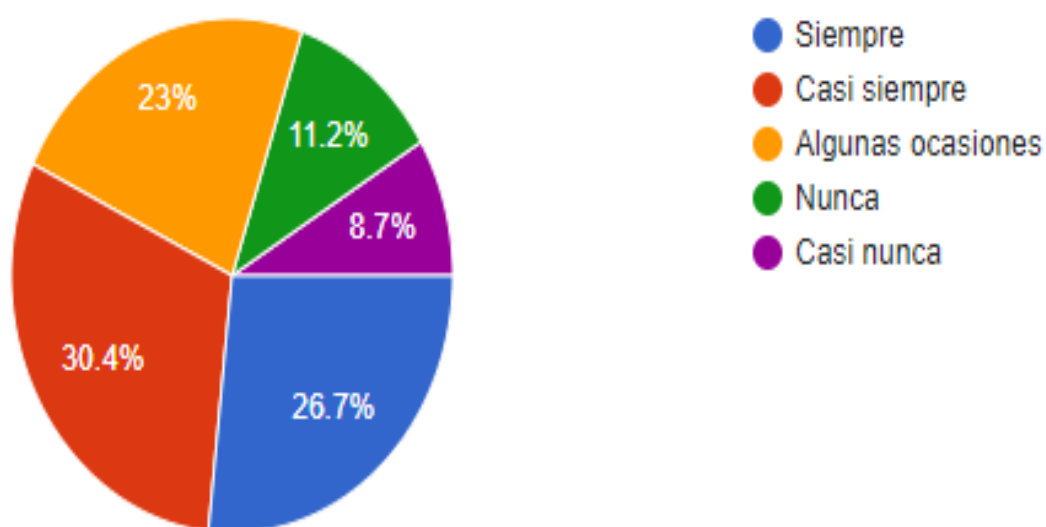


Como se puede observar las encuestas se dividieron en 81 mujeres y 80 hombres.

1. ¿Los empleados tienen apariencia impecable al momento de atenderlo?

CUADRO N° 3

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	43	26,7 %
Casi Siempre	49	30,4%
Algunas Ocasiones	37	23%
Nunca	18	11,2%
Casi Nunca	14	8,7%
TOTAL	161	100 %

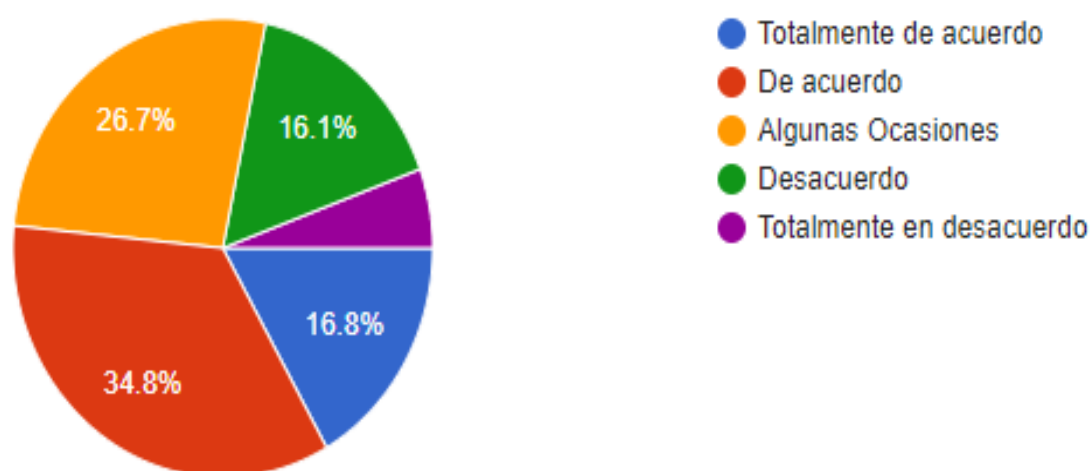


Respecto que, si los clientes tienen apariencia impecable para atender a los usuarios el porcentaje mayor con 30,4% casi siempre, seguido de 26,7% que respondió siempre y un 8,7% como mínimo respondieron casi nunca.

2. ¿El personal se muestra siempre dispuesto a ayudarlo?

CUADRO N°4

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Totalmente De Acuerdo</b>	27	16,8 %
<b>De Acuerdo</b>	56	34,8%
<b>Algunas Ocasiones</b>	43	26,7%
<b>Desacuerdo</b>	26	16,1%
<b>Totalmente En Desacuerdo</b>	9	5,6%
TOTAL	161	100 %

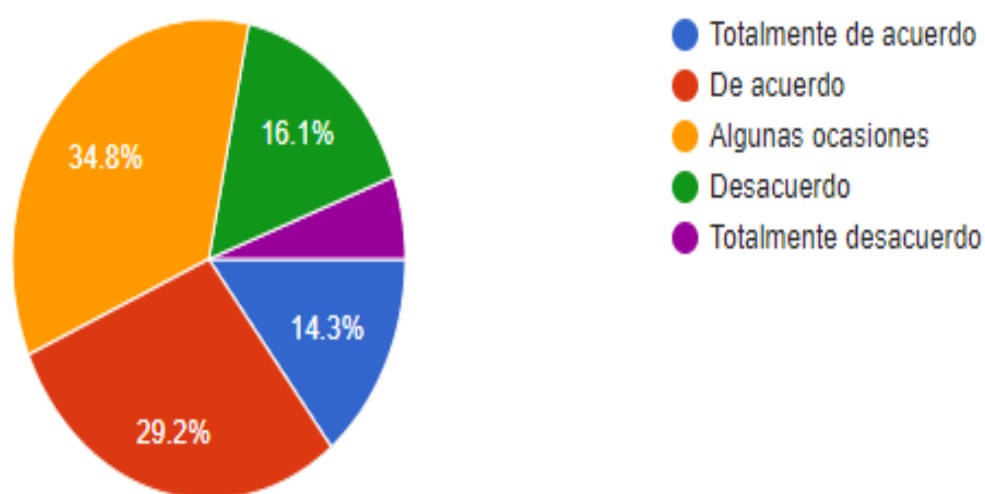


**Respecto a que si los empleados se muestran dispuesto a ayudar a los clientes el 34,8% están de acuerdo, un 26,7% que respondieron algunas ocasiones y solo el 5,6% reflejo estar en totalmente en desacuerdo en que los empleados se muestren siempre dispuestos a ayudar al cliente.**

**3. ¿Los empleados de transportes EXPRESO TARIJA le ofrecen un servicio rápido y eficiente?**

**CUADRO N°5**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Totalmente De Acuerdo</b>	23	14,3%
<b>De Acuerdo</b>	47	29,2%
<b>Algunas Ocasiones</b>	56	34,8%
<b>Desacuerdo</b>	26	16,1%
<b>Totalmente En Desacuerdo</b>	9	5,6%
<b>TOTAL</b>	161	100 %



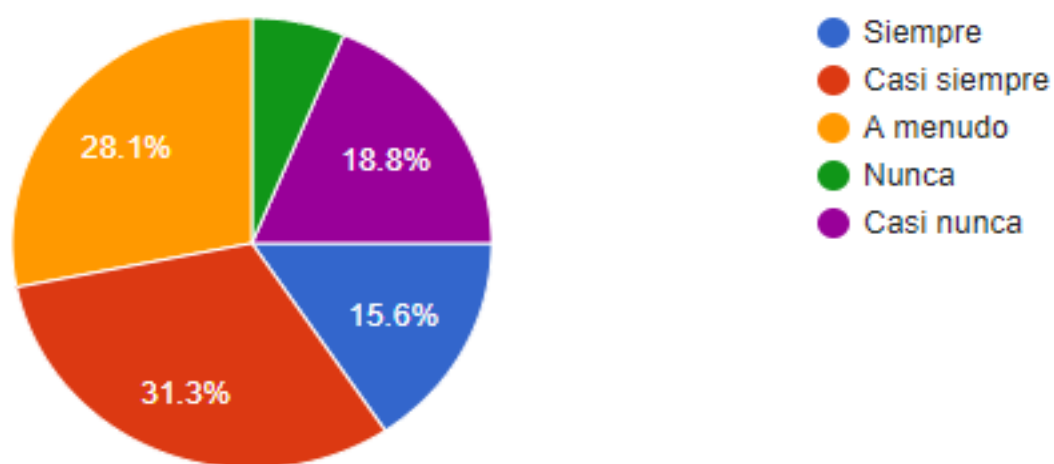
Para el 29,2% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo que los empleados ofrecen un servicio rápido y eficiente, el 34.8% respondieron que algunas ocasiones, solo 5,6% manifestó estar en totalmente en desacuerdo en que los empleados brinden un servicio rápido y eficiente

4. ¿Se ha solucionado satisfactoriamente sus demandas cuando ha adquirido el servicio?

CUADRO N°6



VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	26	15,6 %
Casi Siempre	50	31,3%
A Menudo	45	28,1%
Nunca	10	6,3%
Casi Nunca	30	18,8%
TOTAL	161	100 %

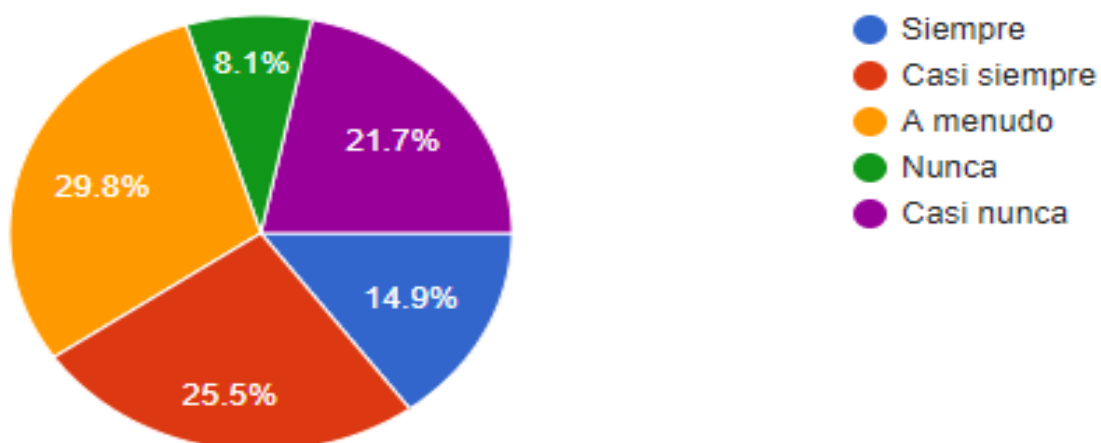


Según los encuestados, el 31,3% menciona que casi siempre, el 28,1% respondieron a menudo, solo un 6,3% evidenciaron que nunca sea solucionado satisfactoriamente las demandas al momento de adquirir el servicio.

5. En el caso que haya ocurrido un problema durante la atención prestada ¿La capacidad para resolver ese problema fue inmediata?

CUADRO N °7

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	24	14,9 %
Casi Siempre	41	25,5%
A Menudo	48	29,8%
Nunca	13	8,1%
Casi Nunca	35	21,7%
TOTAL	161	100 %

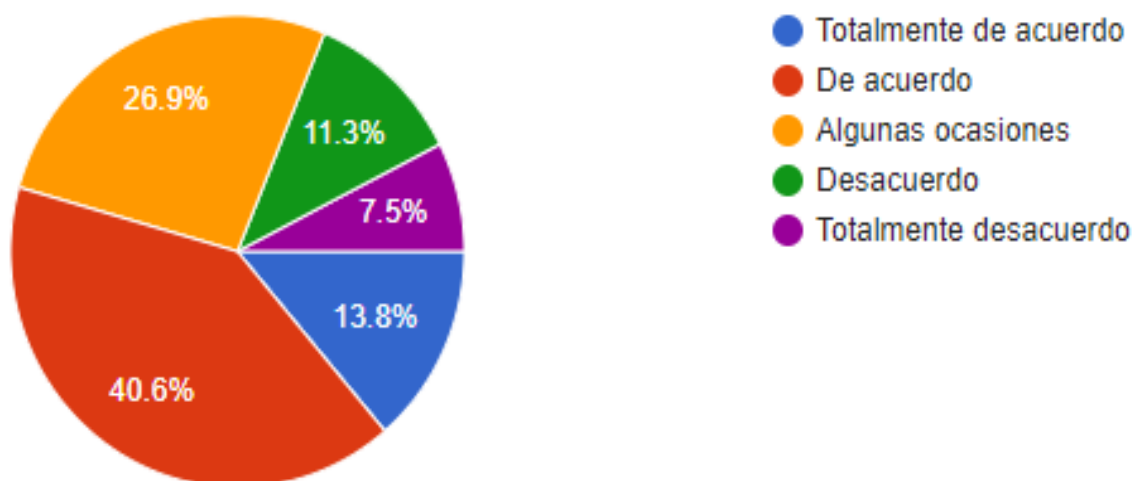


Según los encuestados la capacidad que muestra la empresa para resolver los problemas de forma inmediata, el 25,5% respondieron casi siempre, el 29,8% reflejaron a menudo y solo el 8,1% reflejaron que nunca fue la capacidad que muestra la empresa para resolver los problemas de forma inmediata

6. ¿Considera suficiente el horario establecido de atención al cliente?

CUADRO N°8

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente De Acuerdo	22	13,8%
De Acuerdo	65	40,6%
Algunas Ocasiones	43	26,9%
Desacuerdo	18	11,3%
Totalmente En Desacuerdo	13	7,5%
TOTAL	161	100 %

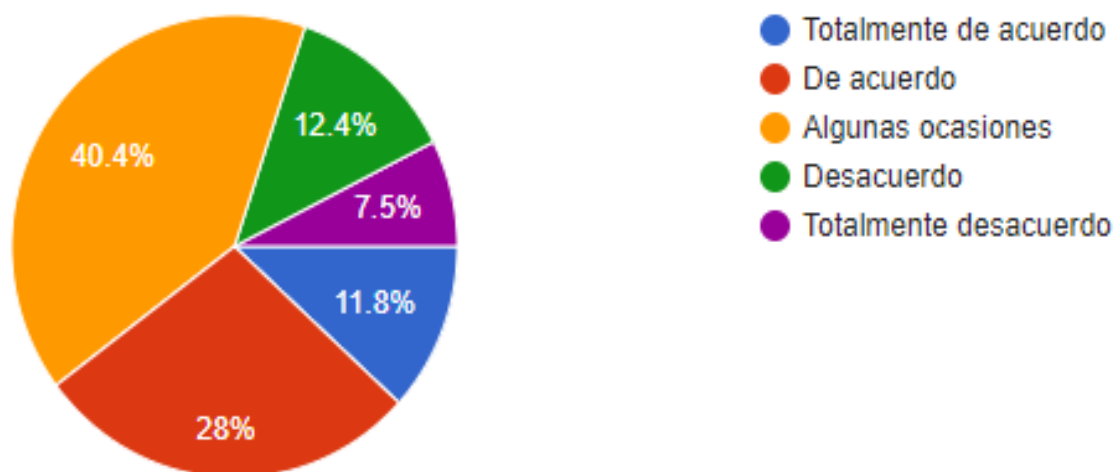


Del total de encuestados, el 40,6% consideran estar de acuerdo y el 26,9% algunas ocasiones solo el 7,5% reflejaron estar en totalmente en desacuerdo con el horario de atención que brinda la empresa.

7. ¿Considera adecuado el trato que le brinda los trabajadores que laboran en la empresa de transportes EXPRESO TARIJA?

CUADRO N°9

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente De Acuerdo	19	11,8%
De Acuerdo	45	28%
Algunas Ocasiones	65	40,4%
Desacuerdo	20	12,4%
Totalmente En Desacuerdo	12	7,5%
TOTAL	161	100 %

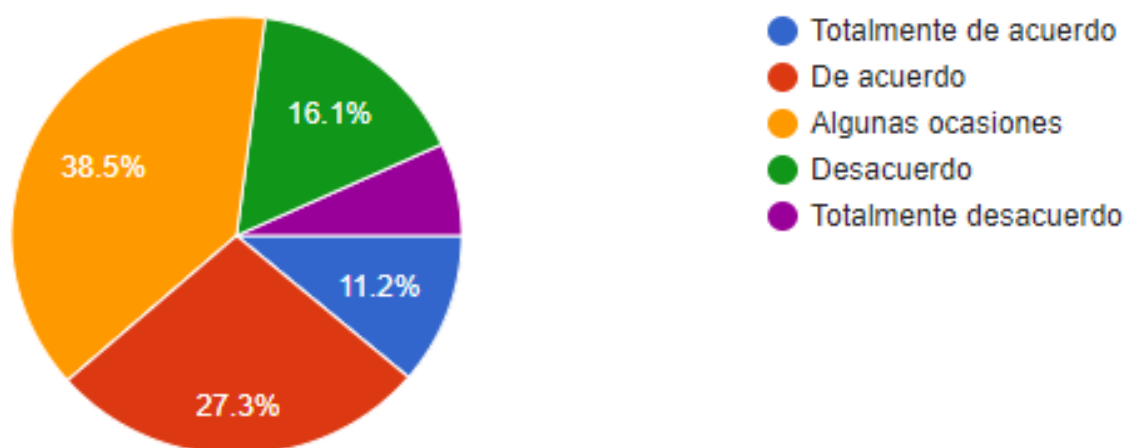


Respecto al trato que brindan los trabajadores, el 40,4% de los encuestados considera que, en algunas ocasiones, el 28% respondieron de acuerdo y solo el 7,5% reflejo estar en totalmente en desacuerdo con el trato que viene brindando los trabajadores a los clientes.

8. ¿Siente Ud. que la empresa busca siempre satisfacer sus necesidades con el servicio prestado?

CUADRO N°10

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente De Acuerdo	18	11,2%
De Acuerdo	44	27,3%
Algunas Ocasiones	62	38,5%
Desacuerdo	26	16,1%
Totalmente En Desacuerdo	11	6,8%
TOTAL	161	100 %

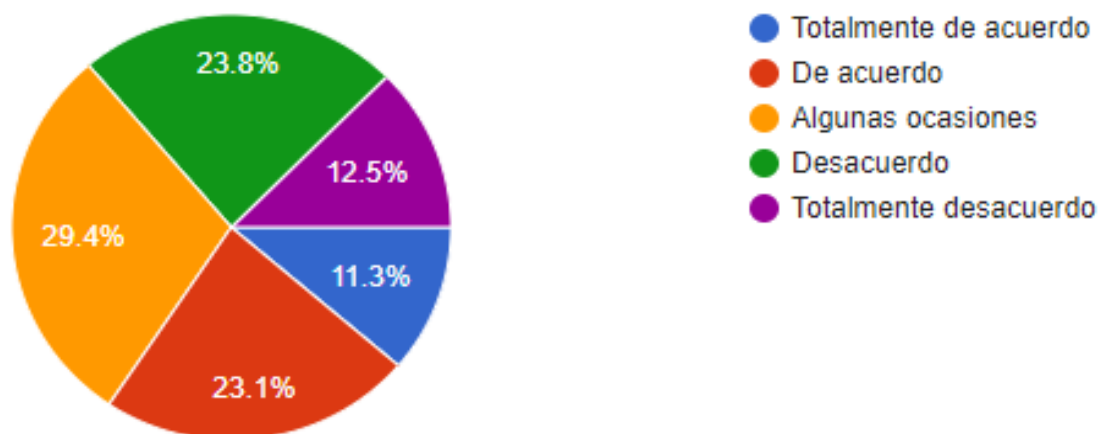


Respecto a que, si la empresa busca satisfacer las necesidades del cliente a través del servicio, el 38,5% consideraron que, en algunas ocasiones, el 27,3% reflejaron estar de acuerdo y solo el 6,8% reflejo estar totalmente en desacuerdo que la empresa busca siempre satisfacer las necesidades con el servicio que brinda

9. ¿La empresa de transportes EXPRESO TARIJA dispone de tecnología adecuada para atenderlo?

CUADRO N°11

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente De Acuerdo	18	11,3%
De Acuerdo	37	23,1%
Algunas Ocasiones	47	29,4%
Desacuerdo	38	23,8%
Totalmente En Desacuerdo	21	12,5%
TOTAL	161	100 %

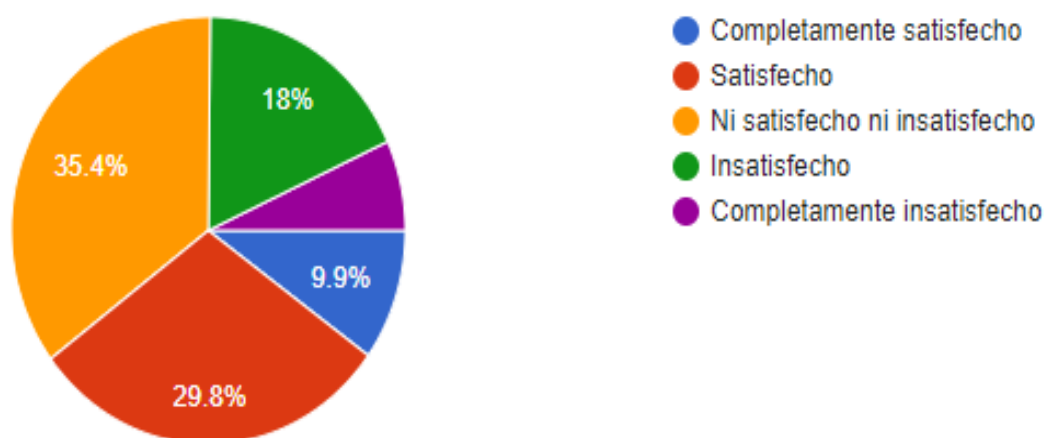


Respecto a que si la empresa dispone de tecnología adecuada para brindar el servicio el 23,1% está de acuerdo, el 29,4% menciona que en algunas ocasiones y el 23,8 % reflejaron estar en desacuerdo que la empresa dispone de tecnología adecuada para brindar el servicio a los usuarios.

10. ¿Siente Ud. que la calidad del servicio ofrecido le ha dejado satisfecho?

CUADRO N°12

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Completamente Satisfecho	16	9,9%
Satisfecho	48	29,8%
Ni Satisfecho, Ni Insatisfecho	57	35,4%
Insatisfecho	29	18%
Completamente Insatisfecho	11	6,8%
TOTAL	161	100 %

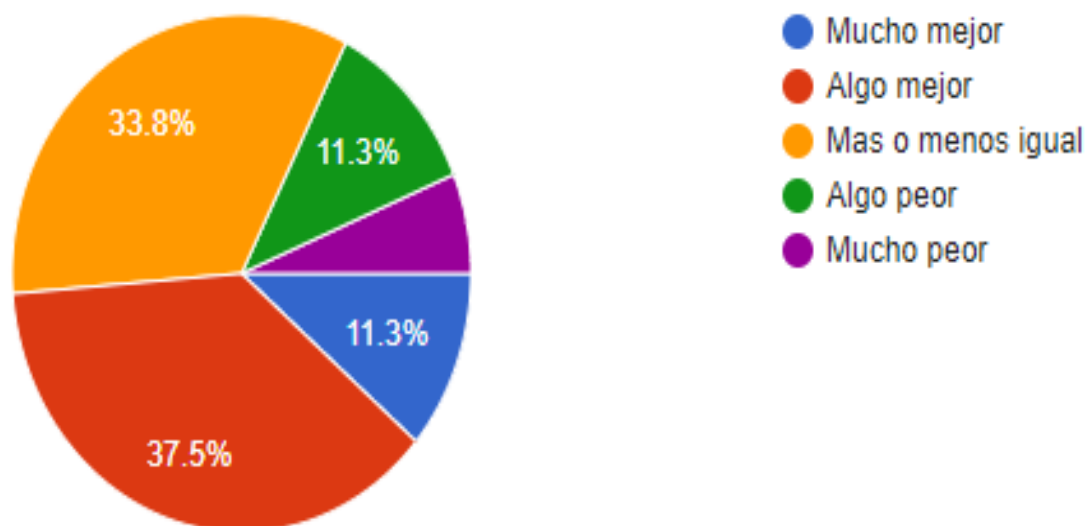


Respecto a que, si se ha sentido satisfecho con el servicio brindado, el 35,4% considero estar ni satisfecho ni insatisfecho, el 29,8% consideraron estar satisfechos, seguido del 18% que reflejaron estar insatisfechos y solo el 6,8% mostraron estar completamente insatisfechos con que la calidad del servicio les haya dejado satisfechos.

**11. En comparación con otras alternativas de servicio de transportes ¿el servicio que le ofrece EXPRESO TARIJA es mejor?**

**CUADRO N°13**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho Mejor	18	11,3%
Algo Mejor	60	37,5%
Mas O Menos Igual	54	33,8%
Algo Peor	18	11,3%
Mucho Peor	11	6,3%
TOTAL	161	100 %



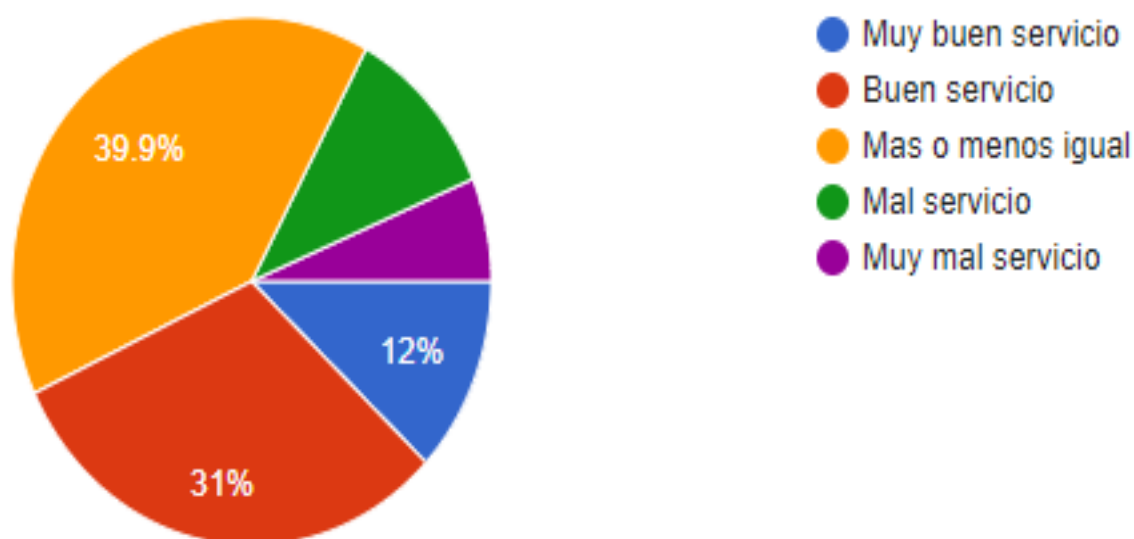
Del total de encuestados, el 37,5% que es algo mejor y el 33,8% considero más o menos igual y solo un 6,3% consideran mucho peor que el servicio sea mejor que otras empresas.



12. ¿Cree usted que la empresa EXPRESO TARIJA brinda un correcto servicio de transporte?

CUADRO N°14

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Buen Servicio	19	12%
Buen Servicio	50	31%
Mas O Menos Igual	63	39,9%
Mal Servicio	18	10,8%
Muy Mal Servicio	11	6,3%
TOTAL	161	100 %

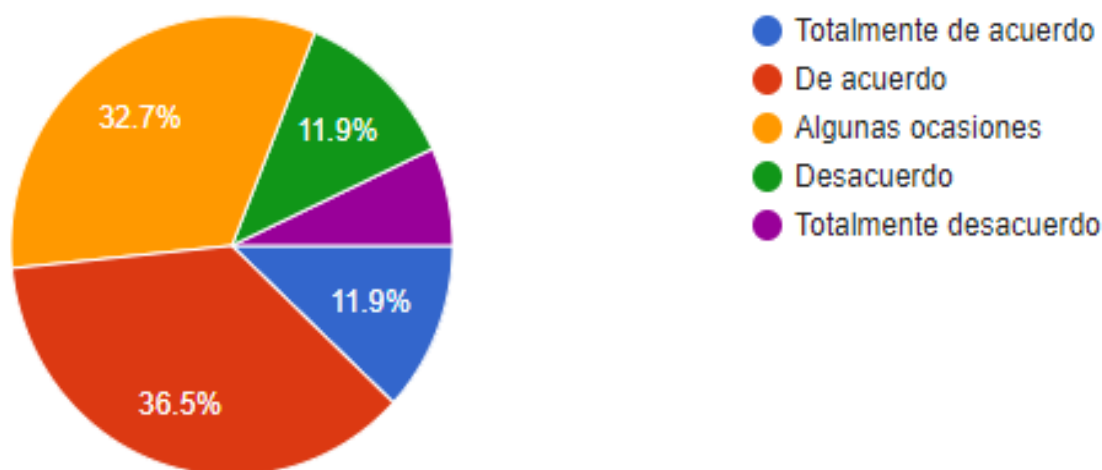


Del total de encuestados, el 39,9% consideran más o menos igual y el 31% consideran un buen servicio el 12% un muy buen servicio y solo el 6,3% consideran un muy mal servicio transporte.

**13. ¿Cree usted que los precios que ofrece transportes EXPRESO TARIJA son accesibles en comparación con otras empresas de transporte?**

**CUADRO N°15**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente De Acuerdo	19	11,9%
De Acuerdo	58	36,5%
Algunas Ocasiones	52	32,7%
Desacuerdo	20	11,9%
Totalmente En Desacuerdo	12	6,9%
TOTAL	161	100 %



Del total de encuestados, el 36,5% consideran estar de acuerdo en que los precios de la empresa son accesibles, el 32,7% respondieron algunas ocasiones, seguido de un 11,9% que consideran estar totalmente de acuerdo mientras que un 6,9% reflejaron estar en totalmente desacuerdo que los precios sean accesibles en comparación a otras empresas.

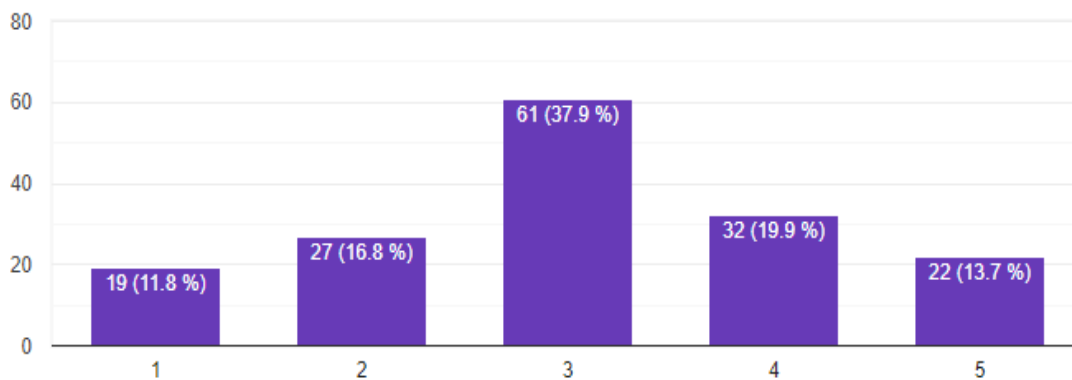
**14. En una escala del 1 al 5, ¿Qué probabilidades hay de que recomiende nuestros servicios a tus familiares, colegas o amigos?**

1      2      3      4      5

No recomiendo                                    Si recomiendo

**CUADRO N°16**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	19	11,8%
2	27	16,8%
3	61	37,9%
4	32	19,9%
5	22	13,7%
TOTAL	161	100 %

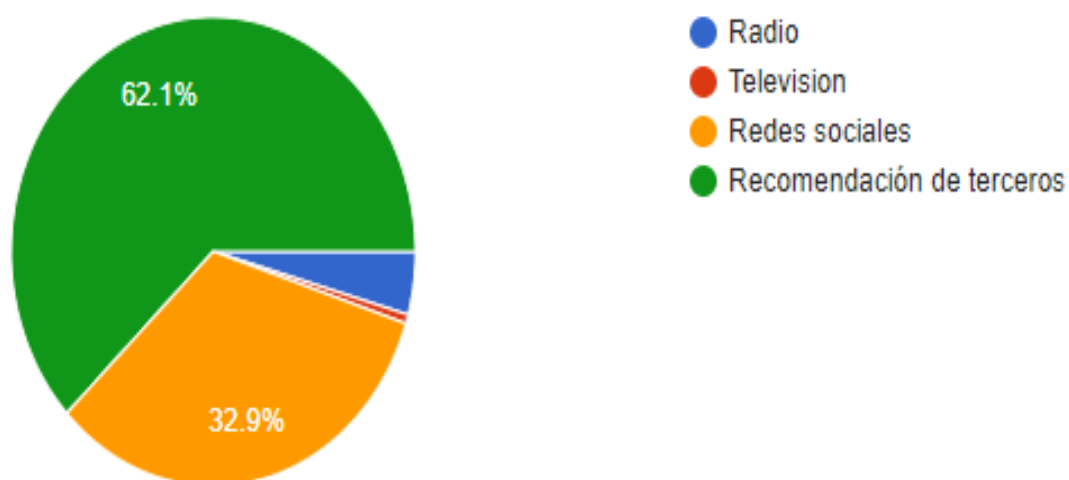


**Del total de encuestados el 37,9% donde la probabilidad de que se recomiende está situada en el medio en el punto 3, el 19,9% está situado en el punto 4 y el 13,7% está situado en el punto 5 donde si recomendarían los servicios de EXPRESO TARIJA.**

### 15. ¿Cómo se enteró de nuestros servicios?

**CUADRO N°17**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Radio	7	4,3%
Televisión	1	0,6%
Redes Sociales	53	32,9%
Recomendación De Terceros	100	62,1%
TOTAL	161	100 %



**Del total encuestados el 62,1% de las personas mencionaron que se enteraron de los servicios por terceras personas y el 32,9 % por redes sociales.**

**16. ¿Desea dejarnos sus comentarios para saber cómo podemos mejorar nuestros servicios?**

<b>COMENTARIOS</b>
<b>Mejorar el servicio</b>
<b>Buses nuevos</b>
<b>Cumplir con los horarios de salida</b>
<b>Sigan así está todo bien</b>
<b>Nueva tecnología</b>
<b>Mejorar la atención al cliente en ventanillas de pasajes y carga Mejorar el servicio que brindan en buses eje: más comodidad más tecnología y baño.</b>
<b>Todo bien</b>
<b>Todo está conforme</b>
<b>Mejorar calidad de las flotas</b>
<b>Gracias por permitir dejar comentarios, pedimos que mejoren los buses en primer lugar hay buses que sus asientos están en pésimas condiciones, también la falta de mantenimiento se van a plantar y no llegamos a destino, le pedimos mejorar ya que sus empresa es de gran prestigio</b>
<b>Sigan con su buen servicio</b>

**De las 161 personas encuestadas solo 11 personas hicieron comentarios sobre cómo mejorar el servicio en la empresa asociación EXPRESO TARIJA.**

## **SEXTA PARTE**

### **PROPUESTA**

#### **CAPITULO I**

##### **1. PROPUESTA**

Implementación de estrategias de marketing para aumentar la satisfacción del cliente de la empresa de transporte asociación expreso Tarija.

##### **2. INTRODUCCION**

En la actualidad la competencia cada día es mayor y para mantener la competitividad se debe innovar la calidad del servicio para satisfacer las necesidades del cliente, ya que este cada día exige más, ya no busca solamente precio, sino también una buena atención, trato personalizado, un servicio rápido, un ambiente agradable, por lo que la empresa de transportes asociación EXPRESO TARIJA debe caracterizarse con un excelente nivel de calidad en todos sus procesos que implica la prestación del servicio para lograr la satisfacción del cliente, y con ello lograr que el cliente adquiera los servicios que se le ofrecen.

Por ello es importante que la empresa de transportes asociación EXPRESO TARIJA inicie con sus colaboradores, la implementación de estrategias que ayuden a aumentar la satisfacción del cliente; para que logre una mayor diferenciación de la competencia dentro del rubro de transporte departamental y provincial. Al llevar a cabo la propuesta es necesario mejorar la actitud de sus colaboradores, y que puedan transmitir al cliente confianza al momento de ofrecer los servicios que brindan.

##### **3. OBJETIVOS**

###### **3.1 Objetivo general**

Incrementar los conocimientos de los trabajadores de EXPRESO TARIJA mediante estrategias para aumentar la satisfacción los clientes que hacen uso del servicio de transporte

###### **3.2 Objetivos específicos**

- Introducir estrategias de fidelización para los clientes

- Enriquecer los conocimientos y habilidades de los empleados que están en contacto directo con los clientes (boleteras, choferes y ayudantes) referente a temas de satisfacción del cliente mediante capacitaciones.
- Brindar formatos para medir la satisfacción del cliente de manera periódica.
- Introducir estrategias de promoción.
- Establecer un protocolo de servicio.

La siguiente propuesta está compuesta por cuatro estrategias para aumentar la satisfacción de los clientes de asociación EXPRESO TARIJA.

#### **ESTRATEGIA DE PROMOCION**

#### **ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE CLIENTES VALOR PERCIBIDO GERENCIA DE EXPECTATIVAS Y CALIDAD**

#### **ESTRATEGIAS DE FIDELIZACION**

#### **ESTRATEGIA DIRIGIDA AL CLIENTE INTERNO**

## CAPITULO II

### ESTRATEGIA 1

#### 1. ESTRATEGIA DE PROMOCION

##### PUBLICIDAD

Se utilizarán los medios publicitarios masivos como: tv, radio y redes sociales, con el fin de llegar al mayor número de clientes de la empresa asociación EXPRESO TARIJA.

##### 1.1 Publicidad en televisión

El objetivo de la publicidad en televisión es dar a conocer de forma masiva este servicio de transporte de forma dinámica, buscando que sea un spot corto, alegre y llamativo, mismo que enumere las cualidades del servicio brindado, el precio accesible, las sucursales de ventas y promociones por temporadas.

##### Contenido

El spot publicitario mostrara el proceso de compra desde que la boletería atienden a los clientes hasta el proceso de viajar además de las atenciones que se brindaran dentro del bus por parte de choferes y ayudantes.

Mostrará las promociones existentes por épocas y como se pueden beneficiar los clientes de ellas.

Se resaltará las cualidades de la empresa de transporte asociación EXPRESO TARIJA, **seguridad, puntualidad y experiencia.**

Este spot será transmitido 1 vez por semana en los canales de mayor afluencia de la población tarijeña, (UNITEL, PLUS TLT)





## 1.2 Publicidad en redes sociales

La publicidad en Redes Sociales es algo que está a la orden del día.

Hoy en día la mayoría de la población utilizamos un dispositivo móvil, el cual está conectado a Internet en las redes sociales y del que hacemos un gran uso ininterrumpido. Esto hace que estemos siempre conectados a las noticias y novedades que suceden en todo el mundo.

Podríamos diferenciar entre campañas de Facebook, Twitter, Instagram, linked. Este tipo de publicidad es una gran opción, siempre que sepamos escoger la opción correcta de red social donde se encuentra nuestro público objetivo.

Cabe destacar en este tipo de publicidad los filtros de segmentación que te permiten llegar a más personas con unos intereses concretos como son la edad, sexo, estudios, aficiones, gustos, puesto laboral, sector donde trabaja... Está claro que sí sabemos los gustos, las aficiones y conocemos un poco su perfil, tenemos el éxito garantizado

Cada vez son más y más las empresas, negocios y emprendedores que deciden hacer publicidad en redes sociales.

Actualmente la publicidad en redes sociales que la empresa Expreso Tarija utiliza es escasa, si cuentan con una página de Facebook, esta es usada pocas veces porque no existe un encargado de manejarla constantemente.

### **Contenido**

Toda la publicidad en las redes sociales estará enfocada en dar a conocer los destinos los precios y promociones que maneja la empresa EXPRESO TARIJA.

Además de dar a conocer las facilidades que se les otorgara a los clientes que busquen por las redes sociales los servicios de transporte de EXPRESO TARIJA.

Se gestionará promociones para los integrantes y participantes de las paginas en las redes sociales.

Mediante esta página de Facebook se pretende mantener informado a los clientes de asociación EXPRESO TARIJA.



**Fuente: Pagina de Facebook empresa EXPRESO TARIJA**

## **ESTRATEGIA 2**

### **2. ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE CLIENTES VALOR PERCIBIDO GERENCIA DE EXPECTATIVAS Y CALIDAD**

*Actividad 1: Implementación de encuestas de medición de la satisfacción al cliente en la empresa de transportes asociación EXPRESO TARIJA. Las encuestas pueden ser en general una buena fuente de información para la empresa, conocer la opinión de los clientes sobre el servicio.*

Modelo de la encuesta de medición de satisfacción del cliente para buzón que se implementara en cada bus.

#### **Responsable:**

Dueño de cada bus (asociado)

#### **Tiempo sugerido para su aplicación:**

Trimestral

#### **Resultados a obtener:**

Con la implementación de la presente encuesta se desea evaluar la satisfacción del cliente para luego tomar decisiones sobre las debilidades encontradas, para el fortalecimiento en la calidad del servicio que brinda la empresa de transportes asociación EXPRESO TARIJA.

#### **Descripción**

Esta estrategia se realizará cada tres meses, se realizarán a los pasajeros que estén de viaje, los viajes serán elegidos al azar. Se entregará una encuesta por pasajero este trabajo estará a cargo del chofer auxiliar, con la respectiva capacitación de antemano, este entregará las encuestas a los pasajeros y recogerá pasado los 10 a 15 min. Estas encuestas serán entregadas al retorno del viaje a la administración de la empresa.

Esta estrategia está dividida en dos actividades.

<b>MEDICION DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE</b>				
<b>DESTINO:</b>				
<b>FECHA:</b>				
Instrucciones: <i>El propósito de esta evaluación es recabar su valiosa opinión, sobre el servicio brindado por favor califique los factores a la izquierda, eligiendo una única opción de la derecha marcándola con una X</i>	<b>MALO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>
<b>¿Cómo califica la limpieza y orden en las instalaciones del transporte EXPRESO TARIJA?</b>				
<b>¿Cómo califica el estado físico de los medios tangibles (unidades de transporte, mobiliario, etc.) Utilizados durante la prestación del servicio?</b>				
<b>¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a la puntualidad para iniciar y culminar la labor por parte de los empleados?</b>				
<b>¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto al servicio que le brindan los empleados de transportes EXPRESO TARIJA?</b>				
<b>Califique la atención que le prestan los empleados cuando solicita información respecto al servicio.</b>				
<b>¿Cómo califica la preparación que tiene el personal que labora en transportes EXPRESO TARIJA al momento de brindar el servicio?</b>				
<b>En términos generales su nivel de satisfacción en cuanto al servicio prestado es:</b>				
<b>Deje alguna sugerencia o comentario que pueda tener para mejorar el servicio: --</b>				
-----				
-----				
-----				
----- <b>Gracias por su colaboración!</b>				

**Fuente: Elaboración propia**

<b>MEDICION DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE</b>				
<b>DESTINO:</b>				
<b>FECHA:</b>				
Instrucciones: <i>El propósito de esta evaluación es recabar su valiosa opinión, sobre el servicio brindado. Por favor califique los factores a la izquierda, eligiendo una única opción de la derecha marcándola con X.</i>	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
Se observa limpieza y orden en las instalaciones de asociación EXPRESO TARIJA.				
Califique el estado físico del mobiliario				
Ha observado puntualidad en el personal para iniciar o finalizar sus labores				
Ha observado que el personal, brinda igualdad de trato a todas las personas que atiende.				
Considera que el personal conoce sobre los servicios que brinda asociación EXPRESO TARIJA.				
El personal de asociación EXPRESO TARIJA utiliza lenguaje apropiado para expresarse				
El personal de asociación EXPRESO TARIJA trata con cortesía y respeto a sus clientes				
<b>Deje alguna sugerencia o comentario que pueda tener para mejorar el servicio:</b>				
-----				
-----				
-----				
-----				
<b>Gracias por su colaboración!</b>				

**Fuente: Elaboración propia**

### Plan de acción de la estrategia

INICIATIVA ESTRATÉGICA				
FECHA		INICIO	FINAL	
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	RECURSOS
1	Reunión de socios con gerencia	Como primer punto la gerencia y su equipo de trabajo debe conocer todas las necesidades que arrojaron las encuestas de satisfacción, por ese motivo se deben reunir trimestralmente ya que estas encuestas se las realizaran cada tres meses, con el fin de leer y discutir las observaciones presentadas por los clientes.	Gerencia asociado y	Recurso humano Recurso documental
2	Priorizar observaciones	Se debe priorizar las observaciones por rango de importancia, por tiempo, por costo y necesidades, con el fin de obtener el listado priorizado de las observaciones para darles solución.	Gerencia Terminada la reunión	Recurso tecnológico
3	Plan de acción	De aquel listado de observaciones priorizadas se debe idear el plan de acción para afrontar, solucionar, mitigar o controlar cada una de las observaciones.	Gerencia y trabajadores Una vez se tenga priorizadas	
4	Comunicar resultados	Una vez se llevó a cabo el plan de acción para cada observación y se obtenga una solución, es indispensable comunicar dicha solución al cliente que presento la observación	Asociado Una vez se tenga soluciones	

Fuente: Elaboración propia

## Actividad 2

*Implementación de un buzón de sugerencias al cliente en la empresa de transportes asociación EXPRESO TARIJA*

### Responsable

Gerente general de la empresa de transportes asociación EXPRESO TARIJA.

### Tiempo sugerido para su aplicación:

Inmediato

### Resultados a obtener:

Opinión de los clientes.

### Descripción

Tendrá como finalidad conocer la opinión de los clientes y poder así mejorar aquellos aspectos que manifiestan ciertas deficiencias.

Este buzón se colocará en las ventanillas de todas sucursales de la empresa de transporte asociación EXPRESO TARIJA.



### Modelo del buzón de sugerencias

**Descripción:** mediante esta actividad se pretende conocer la satisfacción del cliente. Estos buzones estarán en las ventanillas de cada oficina para que depositen su opinión o reclamo del servicio que se les ha prestado.

Esta información será recogida por cada socio semanalmente y será evaluada entre la administración y el asociado en reuniones que se llevaran cada 2 semanas.

## **ESTRATEGIA 3**

### **3. ESTRATEGIAS DE FIDELIZACION**

#### **BUS PLUS**

Para conseguir la fidelización de los clientes se deberá dividir a los clientes por grupos

#### **Responsable:**

Los trabajadores que están en contacto directo con los clientes (boleteras)

#### **Tiempo sugerido para su aplicación:**

Todos los meses excepto julio y diciembre donde se manejan el tope de los precios estipulado por ATT

(Ver anexo N°3)

#### **Resultados a obtener:**

Motivar a los clientes a utilizar siempre los servicios de transporte de EXPRESO TARIJA.

#### **Descripción:**

Esta estrategia está dirigida para los clientes que viajen constantemente, estos recibirán descuentos en el costo de los pasajes por el número de viajes que realicen, estos se beneficiaran con un tarifario establecido y consensuado con la administración y el directorio.

Esta promoción estará dividida en tres modelos de clientes:

- CLIENTE ORO
- CLIENTE PLATINIUM
- CLIENTE BLACK

El **CLIENTE ORO** será aquel que realice viajes cada semana, para ser beneficiado de este paquete el cliente deberá traer el pasaje de su anterior viaje.



El **CLIENTE PLATINIUM** será aquel que realice viajes cada mes, para ser beneficiado de este paquete el cliente deberá traer el pasaje de su anterior viaje

El **CLIENTE BLACK** será aquel que realice viajes cada año, para ser beneficiado de este paquete el cliente deberá traer el pasaje de su anterior viaje

Las encargadas de llevar el control de dichos descuentos serán las boleteras, están deberán entregar un reporte de estos descuentos a administración, esta actividad será llevada a cabo con una capacitación de antemano para llevar un control adecuado.

Además, se pretende que el mismo sistema que se maneja en ventas pueda llevar el control de viajes de los pasajeros para facilitar la decisión sobre los descuentos que le corresponde a cada cliente.

Estos descuentos se realizarán en los meses donde la demanda de pasajeros es baja (marzo, abril, mayo, agosto y septiembre).

(Ver anexo N°4)

**Fuente: Elaboración propia**

#### **Plan de acción de la estrategia**

INICIATIVA ESTRATÉGICA				
FECHA		INICIO	FINAL	
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	RECURSOS

<b>BUS PLUS</b>				
	Club de fidelización para la empresa de transportes asociación EXPRESO <b>TARIJA</b>			
	<b>Precios estipulados por ATT</b>	<b>CLIENTE ORO</b> 	<b>CLIENTE BLACK</b> 	<b>CLIENTE PLATINIUM</b> 
Mecánica para obtener la recompensa		Deberán presentar su boleto de las semanas pasadas	Deberán presentar su boleto de los meses pasados	Deberán presentar su boleto de los meses anteriores
<b>DESTINO</b>		<b>FRECUENTE</b>	<b>OCACIONAL</b>	<b>HABITUAL</b>
	<b>Semi Cama</b>	<b>Cada semana</b>	<b>Cada año</b>	<b>Cada mes</b>
LA PAZ	177 bs	70 bs	100 bs	80 a 90 bs
SANTA CRUZ	190 bs	70 bs	100 bs	80 a 90 bs
ORURO	99 bs	60 bs	90 bs	70 a 80 bs
SUCRE	100 bs	60 bs	90 bs	70 a 80 bs
BERMEJO	30 bs	20 bs	30 bs	20 a 25 bs
YACUIBA	60 bs	40 bs	60 bs	45 a 50 bs
POTOSI	73 bs	40 bs	70 bs	45 a 50 bs
VILLAZON	45 bs	30 bs	50 bs	40 a 45 bs

1	Reunión del gerente con el ingeniero que doto del sistema de ventas	Como primer punto la gerencia deberá llevar una reunión con el ingeniero informático que doto del sistema de ventas para realizar algunos cambios a dicho sistema como que se puedan contabilizar y ordenar las compras de los pasajes de los clientes, para llevar el control y de esta llevar a cabo esta estrategia.	Gerencia ingeniero informático 01/04	e	Recurso humano
2	Observación de cada boletera para contabilizar el número de viajes de los clientes para realizar los descuentos	Se deberá controlar el número de viajes de cada cliente.	Secretarias boleteras		Recurso tecnológico, Recurso humano
3	Presentación a detalle por mes de los clientes asiduos	Se deberá presentar un informe sobre los clientes asiduos de la empresa para determinar acciones en favor de ellos.	Gerencia trabajadores	y	

Fuente: elaboración propia

## ESTRATEGIA 4

### 4. ESTRATEGIA DIRIGIDA AL CLIENTE INTERNO

#### *Actividad 1*

*Plan de capacitaciones trimestrales al personal que tiene contacto directo con el cliente y conoce que es lo que piensa el cliente del servicio prestado. (Choferes, ayudantes y boleteras). (Se abordarán capacitaciones con temas para mejorar los procesos del servicio).*

- Mantener clientes aceptables con el objetivo de brindar un servicio de calidad.
- Mantener un servicio especial con los clientes, a través de motivaciones económicas (descuentos)

**Responsable:**

Empresa de capacitación Agora Cowork Tarija.

**Tiempo sugerido para su aplicación:**

Cada 3 meses se llevarán capacitaciones de distintos temas

**Resultados a obtener:**

Motivar a los empleados a mejorar el servicio en cuanto a atención hacia los clientes de la empresa.

**Descripción:**

**Actividad 1**

Se capacitará al personal que está en contacto directo con el cliente (choferes, ayudantes y boleteras).

Estas capacitaciones se realizarán cada 3 meses con distinto personal, será rotativo.

Mediante esta estrategia se pretende mejorar la atención hacia el cliente, aumentar la satisfacción de haber sido atendido de la mejor manera y de haber solucionado algún problema de la mejor forma.

Se contratará a una empresa que se encargará de estos cursos (Agora Cowork Tarija) esta empresa se dedica a dar cursos sobre diferentes temas aquí en Tarija.

**(Ver anexo N°5)**

## Actividad 2

El presente protocolo tiene por finalidad proporcionar un instrumento de actuación uniforme al personal de Transportes asociación EXPRESO TARIJA ante la atención que es requerida por el cliente tanto personal como telefónicamente. El establecer un protocolo de atención personalizada es importante para crear un criterio de conducta a la hora de responder al cliente.

Protocolo personal y telefónico.

Debe utilizarse para distinguirse de otras empresas y brindar una imagen excepcional.

## PLAN DE CAPACITACION

### Calidad del servicio y satisfacción del cliente

TIEMPO	ACTIVIDAD A DESARROLLAR	TEMAS A TRATAR	OBJETIVO
--------	-------------------------	----------------	----------

20 min	(dinámica participativa). Para despertar el interés y entusiasmo por seguir participando en la actividad y lograr, de esta manera, un compromiso sostenible. Se procedió a: 1. Repartir papel a cada uno de los participantes, en donde anotó una de las cualidades que lo identifica ante los demás. 2. Se reunieron todos los papeles. 3. Se repartieron nuevamente al grupo ya revueltos. 4. Cada participante leyó la cualidad y trató de adivinar quien escribió la misma.	SENSIBILIZACIÓN	Crear ambiente de confianza
40 Min	1. Dar a conocer la filosofía de la empresa. 2. hablar sobre los componentes de la calidad del servicio 3. hablar sobre la cultura del servicio 5. hablar sobre las expectativas de los clientes. 6. hablar sobre la satisfacción de los clientes 7. medición sobre satisfacción del cliente.	CALIDAD DEL SERVICIO SATISFACCION DEL CLIENTE	Que el personal aplique lo aprendido
15 Min	Recapitulación Comprobación de aprendizaje -Ejercicio de atención al cliente - Aplicación de estándares.	ATENCION AL CLIENTE APLICACIÓN DE ESTANDARES	
10 Min	Evaluación Preguntas orales a los participantes.		Demostración de lo aprendido.

**Fuente: Elaboración propia**

### **Plan de acción de la estrategia**

<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA</b>				
<b>FECHA</b>		<b>INICIO</b>	<b>FINAL</b>	
<b>N°</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>
<b>1</b>	Primera capacitación al personal de EXPRESO TARIJA	Se desarrollará el primer taller de capacitación al personal de EXPRESO TARIJA se realizará cada 3 meses con 2 clases por semana en el horario de 21:00 a 22:30 pm. Para esto se contratara a la empresa Agora Cowork Tarija.	Gerencia	Recurso humano

**Fuente: Elaboración propia**

*Actividad 2*

*Guía de protocolo del servicio en la empresa de transportes asociación EXPRESO TARIJA*

**Responsable:** Administrador de **EXPRESO TARIJA**

**Tiempo sugerido para su aplicación:** Inmediato

**Resultados a obtener:** Identidad de la empresa asociación EXPRESO TARIJA

El presente protocolo tiene por finalidad proporcionar un instrumento de actuación uniforme al personal de Transportes asociación EXPRESO TARIJA ante la atención que es requerida por el cliente tanto personal como telefónicamente. El establecer un protocolo de atención personalizada es importante para crear un criterio de conducta a la hora de responder al cliente.

Protocolo personal y telefónico.

Debe utilizarse para distinguirse de otras empresas y brindar una imagen excepcional.

**Protocolo personal:**

La transmisión de información y atención al cliente constituye un pilar fundamental para conocer las necesidades de los clientes y conseguir así satisfacer sus intereses. A la hora de evaluar la calidad del servicio, este tema ocupa un lugar predominante. Las personas encargadas de atender al público que llega a adquirir el servicio en la empresa de transportes asociación EXPRESO TARIJA son indiscutiblemente el rostro de la empresa, son los responsables de transmitir la imagen corporativa. Constituyen la buena o mala publicidad. Por lo que se debe proceder de manera correcta.

**Protocolo telefónico:**

La atención de las llamadas telefónicas para solicitar los servicios empieza ya antes de iniciar la conversación con la prontitud con que se descuelga el teléfono. Lo más recomendable es que el número de tonos no exceda de tres. Debe tener el teléfono bien accesible y adoptar una postura cómoda durante su utilización, y sostener el



auricular con la mano contraria a la que se utiliza habitualmente para escribir, con el fin de tener esa mano libre para anotar los mensajes.

### **Construcción de relación y confianza**

Lo primero que hará es dar el mensaje de bienvenida con el cual se procederá a dar la conexión entre la persona encargada de brindar el servicio telefónico y el cliente generando así una correcta captación del interés del cliente, en el que indicará: Saludo:

**“Buenos días, tardes o noches estimado cliente, Gracias por llamar a EXPRESO TARIJA, le atiende XX, ¿En qué podemos ayudarlo?”**

Es importante que a través del saludo se logre inmediatamente una construcción de relación y confianza entre el cliente que llama a pedir la información relacionada al servicio y la empresa de transportes asociación EXPRESO TARIJA. Presentación

El personal encargado de la atención del cliente mediante vía telefónica deberá realizar la presentación de manera sintetizada y con palabras cordiales de la información relacionada al servicio que ofrece la empresa de transportes asociación EXPRESO TARIJA:

Estimado cliente está llamando a la empresa de transportes EXPRESO TARIJA ofrecemos el servicio de transporte a más de 8 destinos a nivel departamental y provincial, así como también el servicio de transporte y traslado de todo tipo de encomiendas al punto que usted desee.

### **Identificación de necesidades**

Es importante que luego de la presentación se proceda inmediatamente a identificar las necesidades del cliente anticipándose con preguntas concretas tales como:

¿En qué podemos ayudarlo?

¿Desea que le brindemos información relacionada a nuestro servicio de transportes?

¿Dónde se encuentra y a que parte desea viajar?

¿Desea que le brindemos información de nuestros precios y las promociones que tenemos en este mes?

### **Cierre de venta y petición de acción**

Luego de identificar las necesidades del cliente es importante que el personal de la Empresa de transportes asociación

EXPRESO TARIJA logre persuadir de manera positiva al cliente siempre manteniendo un tono empático en la voz explicando siempre detalladamente cada paso del servicio aclarando así al cliente lo que puede esperar en adelante e insistiendo así en eliminar cualquier tipo de inseguridad o incertidumbre relacionado con el servicio que ofrece la empresa de transportes asociación EXPRESO TARIJA.

### **Despedida:**

El personal encargado de la atención al cliente deberá siempre mantener una actitud empática y tratar siempre de que el cliente sienta que se preocupa satisfacer sus necesidades, Pequeños gestos como éste son los que dan forma a una gran confianza por parte del cliente y se sienta como “uno más”.

Se deberá usar una despedida cordial y siempre tratando hasta el último momento de responder las necesidades del cliente:

**¿Le puedo ayudar en algo más?**

**¡Muchas gracias por haber llamado a la línea telefónica de la empresa de transportes EXPRESO TARIJA! – Le atendió: XX esperamos su pronta visita por nuestras instalaciones. Buenos días –tardes – noches (según sea el horario de la llamada). Esperar que responda, si necesita algo, si no despídase con: Fue un gusto atenderle).**

## 5. PRESUPUESTO TOTAL DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

<b>PRESUPUESTO ANUAL</b>	
	<b>COSTO</b>
<b>ESTRATEGIA DE PROMOCION</b>	
Publicidad en televisión	<b>5000 Bs</b>
Publicidad en redes sociales	<b>500 Bs</b>
<b>ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE CLIENTES VALOR PERCIBIDO GERENCIA DE EXPECTATIVAS Y CALIDAD</b>	
Implementación de encuestas de medición de la satisfacción al cliente al cliente en la empresa de transportes asociación EXPRESO TARIJA.	<b>400 Bs</b>
Implementación de un buzón de sugerencias al cliente en la empresa de transportes asociación EXPRESO TARIJA	<b>100 Bs</b>
<b>ESTRATEGIAS DE FIDELIZACION</b>	
Bus plus	<b>100 Bs</b>
<b>ESTRATEGIA DIRIGIDA AL CLIENTE INTERNO</b>	
Plan de capacitaciones anuales al personal que trabaja en transportes asociación EXPRESO TARIJA (Se abordaran capacitaciones con temas para mejorar los procesos del servicio).	<b>3000 Bs</b>
Guía de protocolo del servicio en la empresa de transportes asociación EXPRESO TARIJA	<b>400 Bs</b>
<b>TOTAL</b>	<b>9500 Bs</b>

**Fuente: Elaboración propia**

## SÉPTIMA PARTE

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 1. CONCLUSIONES

- De acuerdo al análisis PESTA los factores externos que más afectan a la empresa son los políticos-legales, económicos y sociales, en el aspecto económico porque la inflación afecta a la industria ya que nuestros principales clientes son comerciantes, de igual forma los precios de los insumos indirectos; en términos legales la empresa cumple con todos los requisitos para operar legalmente, en lo social los disturbios por manifestaciones sociales (bloqueos) perjudican el desenvolvimiento de la empresa y bajan la satisfacción de nuestros clientes al quedarse parados en los viajes.
- Los resultados del ANÁLISIS DE PORTER reflejan que la empresa cuenta con buenos distribuidores que están dispuestos a facilitar al asociado la compra de los repuestos y lo que sea necesario para cumplir con los viajes de manera efectiva, se muestra también que la empresa tiene mucha competencia en el rubro de transporte, por tal motivo es necesario que las estrategias de marketing que se implementaran sean efectivas y rápidas.
- Del análisis FODA se reflejó que son mayores las debilidades y amenazas en el sector y en la empresa por tal motivo se deben desarrollar las estrategias planteadas lo más pronto posible.
- La mayoría de los encuestados el 35,4% se siente ni satisfecho ni insatisfecho sobre el servicio que presta asociación EXPRESO TARIJA, pero coinciden que se debe mejorar la calidad de los buses y mejorar la atención hacia el cliente según los comentarios que dejaron algunos clientes en las encuestas.
- Se identificó que las mejores estrategias de marketing deben estar enfocadas en conocer la opinión de cada cliente conocer las necesidades y exigencias, para esto se propuso las encuestas, para conocer la satisfacción del cliente.

## 2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda poner en marcha la propuesta de implementar estas estrategias para mejorar la calidad del servicio y de esta forma aumentar la satisfacción del cliente en la empresa de transportes asociación EXPRESO TARIJA, ya que a través de las actividades que se plasma dentro de ella, se pretende buscar a grandes rasgos una mejora continua en los procesos que implica las prestación del servicio, logrando así una mayor aceptación, concurrencia y fidelización masiva de los clientes dentro del rubro de transporte consiguiendo así que la empresa sea vista y considerada en el medio por su calidad en prestación de servicio.
- Se recomienda empezar a centrarse en mantener constantemente un personal preparado y calificado en brindar un buen servicio de atención ya que es donde muchas empresas flaquean en cierta medida y es de tomar muy en cuenta considerando que la primera impresión que los clientes perciben es el trato que la empresa prestadora del servicio les da y de ello dependerá el grado de satisfacción que puedan tener de la empresa.
- Se recomienda a las futuras investigaciones tomar en cuenta los resultados obtenidos en el presente trabajo ya que servirán de base para próximas investigaciones relacionadas con temas sobre cómo aumentar la satisfacción del cliente.

## BIBLIOGRAFIA

1. Bernal, C.A. (2006) Metodología de la investigación. Para administración, economía, y ciencias sociales. (2da Edición) México: PEARSON.
2. Renata Rodríguez, (2014). Uso de normas apa en citas y referencias bibliográficas.
3. Roberto Hernández Sampieri, (1991). Metodología de la investigación.
4. Naresh k. Malhotra (2008). Investigación de mercados. (5ta edición)
5. Fernández, M. D. (2014). Atención básica al cliente. Madrid, España: EDITORIAL CEP S.L.
6. Bernat López- Pinto Ruiz. (2001). La esencia del marketing. (1ra ed). Edición UPC. Barcelona
7. Kotler, P. y Armstrong, G., (2008) Fundamentos de Marketing. (8va ed). México: Pearson Educación.
8. Porter, E. M., (1986). Ventaja competitiva. México: Editorial Continental
9. Blanco, M. Á. (2012). Atención básica al cliente. Malaga, España: IC editorial.
10. Vidal, K. M. (2014). Estrategias de calidad en los servicios para mejorar el nivel de satisfacción de los clientes de la curtiembre Cuenca s.a.c. Trujillo – La Libertad, año 2014. Trujillo. Obtenido de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/717/1/JARA\\_KIARA\\_ESTRATEGIAS\\_CALIDAD\\_CURTIEMBRE.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/717/1/JARA_KIARA_ESTRATEGIAS_CALIDAD_CURTIEMBRE.pdf).
11. Cobra Marcos y Warg Z: (1992) Marketing de servicios. Conceptos y estrategias. Edit. Mac Graw Hill. Colombia.

## WEBLOGRAFIA

1. **Sonia Patricia Reyes Hernández. (Septiembre de 2014) Calidad del servicio.**  
<https://file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/TESIS%20EVONI/MATERIAL%20DE%20APOYO%20TESIS/Reyes-Sonia.pdf>.
  
2. **Lorena Agüero Cobo. (Marzo 2014) Estrategias de fidelización.**  
[httpsfile:///C:/Users/USUARIO/Desktop/TESIS%20EVONI/MATERIAL%20DE%20APOYO%20TESIS/\[2\]%20Agüero%20Cobo%20L%20fidelizacion%20marco%20teorico.pdf](httpsfile:///C:/Users/USUARIO/Desktop/TESIS%20EVONI/MATERIAL%20DE%20APOYO%20TESIS/[2]%20Agüero%20Cobo%20L%20fidelizacion%20marco%20teorico.pdf).
  
3. **Laura María Corea Cortez Scarleth Jolieth Gómez Hernández. (Noviembre2014) Marketing de servicios.**  
[file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/TESIS%20EVONI/MATERIAL%20DE%20APOYO%20TESIS/2745%20TESIS%20EVONI%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/TESIS%20EVONI/MATERIAL%20DE%20APOYO%20TESIS/2745%20TESIS%20EVONI%20(1).pdf).